Organisation und Führung einer italienischen Aluminiumwarenfabrik

Ist- und Sollzustand

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Würde
eines
Doctor rerum politicarum
der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von

Kurt Ernst Heiniger
von Eriswil (BE) und Hombrechtikon (ZH)

Bern 1956

Druckerei: Anneliese Schubert, München 5, Corneliusstraße 21

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547620_0112

Organisation und Führung einer italienischen Aluminiumwarenfabrik

Ist- und Sollzustand

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Würde
eines
Doctor rerum politicarum
der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von

Kurt Ernst Heiniger
von Eriswil (BE) und Hombrechtikon (ZH)

Bern 1956

Druckerei: Anneliese Schubert, München 5, Corneliusstraße 21

Die Fakultät hat diese Arbeit am 13. Mai 1954 auf Antrag von Prof. Dr. h. c. A. Walther als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

MEINEM LIEBEN VATER

ORGANISATION UND FÜHRUNG EINER ITALIENISCHEN ALUMINIUMWARENFABRIK. IST- UND SOLLZUSTAND

Seite

Vorwort

1. Kapitel - Einleitung 1

I. Italienische Aluminiumindustrie

A. Rohaluminiumerzeugung

B. Aluminiumverarbeitende Industrien, insbesondere die Branche: Haushalt- und Küchengegenstände usw. 2

1. Produktionsprogramm der AWF 3

2. Produktionsprogramm der übrigen Fabriken

II. Technischer Abriss 4

2. Kapitel - Die AWF als Unternehmung 5

I. Begriffliches: Unternehmung - Betrieb

II. Geschichte und Entwicklung der Unternehmung 6

III. Standort der Unternehmung 7

A. Standortstheorie und Wirklichkeit - Begriffliches

B. Standortswahl bei der Gründung der AWF 8

C. Analyse des Standortes NM unter den heutigen Verhältnissen

1. Ziel einer solchen Analyse

2. Kommt eine Standortsverlegung für die AWF überhaupt in Frage 9

3. Generelle Standortsfaktoren

4. Spezielle Standortsfaktoren 14

5. Zusammenfassung 15

	Seite
IV. Unternehmungsgrösse	16
V. Optimale Werksgrösse	
VI. Finanzielle Lage der Unternehmung	17
A. Materielle Bilanzanalyse	18
1. Finanzierung	
2. Investition	
3. Liquidität	19
4. Rentabilität	
B. Gegenüberstellung der Bilanzanalyse 1950 mit Analysen früherer Jahre	21
C. Zusammenfassung	
VII. Rechtliche Form der Unternehmung	
3. Kapitel - Organisation der Unternehmung	22
I. Begriffliches	
A. Organisation	
B. Unternehmungsorganisation	23
C. Ziel der Unternehmungsorganisation	
II. Organisatorische Hilfsmittel (Organisationsplan)	24
III. Allgemeines über den Organisationsplan	
A. Organisationsform	25
B. Hilfsmittel zur Verbesserung der Linienorganisation	26
1. Gestaltung des Dienstweges	
2. Querverbindungen	
3. Art der Übermittlung von Befehlen, Informationen etc.	27
4. Konferenzen	28
5. Stabsstellen	29
C. Einführung der funktionellen Organisation nach TAYLOR?	30
D. Benennung der verschiedenen Stellen	32
E. Breiten-, bzw. Tiefengliederung	
F. Kompetenz - Aufgabe - Verantwortung	33

	Seite
IV. Die einzelnen Stellen des Organisationsplanes, ihre Organisation und Aufgabe	35
A. Generalversammlung und Verwaltungsrat	
B. Kontrollstelle	
C. Geschäftsleitung	36
1. Auswahl der Mitarbeiter	37
2. Menschenführung	37
3. Sozialpolitik der Unternehmung	40
4. Lohnpolitik	43
5. Preispolitik	45
6. Organisieren, Gesamtplanung	
7. Finanzwirtschaft	46
D. Technische Abteilung	49
1. Personalchef der Arbeiter	
2. Technischer Abteilungsleiter	51
3. Werkstattbüro	53
4. Fabrikationsstellen	55
5. Anlagenunterhalt	57
E. Kaufmännische Abteilung	58
1. Kaufmännischer Abteilungsleiter	59
2. Einkauf und Materialverwaltung	
3. Verkauf	64
4. Reorganisationsvorschlag für die Verkaufsstellen	66
5. Marktforschung und Werbung	69
6. Lagerwesen	71
7. Spedition	72
8. Rechnungswesen, bzw. "Buchführung", "Lohnbüro" und "Kalkulation"	73
9. Verwandte Stellen des Rechnungswesens	78
10. "Direktionssekretariat"	79
11. Archivverwaltung und Vervielfältigungsstelle	80
12. Telefonzentrale	

	Seite
4. Kapitel - Organisation des Arbeitsablaufes	81
I. Begriffliches	
A. Arbeit	
B. Arbeitsorganisation	
C. Ziel der Arbeitsorganisation	
II. Organisation der Arbeit, Hilfsmittel und spezielle Fragen in den einzelnen Stellen der AWF	
A. Fabrikationsstellen	
1. Fertigungsart	
2. Fertigungsstellen	82
3. Transportwege beim Fabrikationsprozess	83
4. Interne Transportmittel	84
5. Arbeiterschaft	
6. Produktionssteigerung?	85
B. Disposition und Terminüberwachung in technischer Hinsicht	87
1. Disposition	
2. Terminüberwachung	88
C. Einkauf	89
1. Umfang des Einkaufs	
2. Einkaufsplanung	
3. Wahl der Lieferanten	91
4. Einkauf von Rohaluminium	
5. Administrative Bearbeitung einer Bestellung	92
6. Hilfsmittel des Einkaufs	94
D. Materialverwaltung	95
1. Materialbuchführung	
2. Materialbezugsscheine	97
E. Verkauf	
1. Aussendienst	
2. Innendienst	99
3. Ist eine Absatzsteigerung möglich? Wenn ja, in welcher Hinsicht?	104
4. Einführen von Neuheiten	110
5. Preispolitik	111

	Seite
F. Marktforschung und Werbung	114
1. Marktforschung	
2. Werbung	115
G. Verkaufslagerverwaltung	118
1. Lagerbuchführung	
2. Umfang des Lagers	119
3. Lagereinrichtung	120
H. Spedition	121
1. Administrative Erledigung einer Spedition	
2. Verpackungsmittel: Kisten, Container oder Drahtharasse	122
3. Werkeigene Transportmittel für die Speditionen	123
J. Rechnungswesen	124
1. Geschäftsbuchführung	
a) Kontenplan	125
b) Finanzbuchführung	130
2. Betriebsabrechnung	139
3. Kalkulation	146
a) Heutiges System	
b) Neues Kalkulationssystem	150
4. Statistik	152
5. Budget und Plankostenrechnung	156
6. Zusammenhang innerhalb des reorganisierten Rechnungswesens	157
K. Archivverwaltung und interne Verbindungen	
Schlussbemerkungen	159

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1 Standorte der ital. Rohaluminiumwerke und der Aluminiumwarenfabriken gleicher Branche wie die AWF.

2 Organisationsplan (Ist-Zustand)

3. Reorganisationsplan (Soll-Zustand)

4 Fabrikanlagen (räumliche Darstellung)

5. Fertigungskarten (weiss = normal, rot = "Manicatura", grün = Gegenstände zur Lagerergänzung)

6 Organisation des Verkauf-Aussendienstes (graph.)

7 Materialbedarfsschein

8 Eingangszettel

9 Bestellungsformular

10 Einkaufskarte

11 Vorschlag für Materialbezugsschein

12 Lieferschein

13 Betriebsauftrag

14 Lieferzettel für Spedition

15 Vorschlag für Formularquartett Lieferschein/Betriebsauftrag etc.

16 Lieferzettel für Fremdverarbeitung

17 Buchungsschaubild (Ist-Zustand)

18 Heutiger Kontenplan

19 Neuer Kontenplan

20 Gliederung der Bilanz und GV-Rechnung (Ist-Zustand)

21 " ", " " " (Soll-Zustand)

22 Gliederung der internen GV-Rechnung

23 Betriebsabrechnungsbogen

24 Zusammenhang innerhalb des reorganisierten Rechnungswesens.

Sämtliche Abbildungen befinden sich am Schlusse der Arbeit.

Literaturverzeichnis

Aktionsgemeinschaft für Nationalen Wiederaufbau	"Mensch und Arbeit im Schweizerbetrieb", Zürich 1942
Albrecht, Erwin	"Betriebsgrösse und Betriebsoptimum", Basel 1945
Angehrn Otto	"Der Einsatz der Marktforschung in der Unternehmung" in "Industrielle Organisation", Heft 5/1950, S. 283
Arbeitskreis Dr. KRÄHE der Schmalenbach-Vereinigung	"Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung", Köln und Opladen 1950
Bamert W.	"Mensch und Arbeit in der Industrie", Zürich 1941
Beisel K.	"Neuzeitliches industrielles Rechnungswesen", Leipzig 1942
Berg Karl	"Betriebsbuchführung", Hamburg 1939
Beste Th.	"Die optimale Betriebsgrösse als betriebswirtschaftliches Problem", Leipzig 1933
Bitterli W. I	"Budget und Budgetkontrolle", St. Gallen 1950
Bitterli W. II	"Das Budget", in "Merkblätter der Ruf-Organisation" Nr. 38, April 1952
Bloch W.	"Arbeitsteilung, Spezialisierung, Koordination und rationelle Arbeitsmethoden", in "Industrielle Organisation", Nr. 12/1948, S. 362

Brown A.	"Organisazion of Industry", New York 1947
Bruggmann J.C.	"Die Anwendung der allgemeinen Organisationsprinzipien auf die schweizerischen Betriebe", St. Gallen 1952
Bucka, R.	"Die Praxis des Einkaufs im Industriebetrieb", Stuttgart 1931
Carrard A.	"Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie", Zürich 1949
Egner E	"Wirtschaftliche Raumordnung in der industriellen Welt", Bremen-Horn 1950
Epprecht M.R.	"Probleme der Lagerung und Material verwaltung" in "Industrielle Organisation", Heft 6/1948, S. 180
Euler H.	"Formen der Unternehmung", in "Industrielle Organisation", Heft 4/1950
Fechtner K.	"Betriebsstatistik", Nürnberg 1950
Fischer G. I	"Die Grundlagen der Organisation", Dortmund 1948
Fischer G. II	"Neue Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens", Heidelberg 1949
Fischer, Hess & Seebauer III	"Buchführung und Kostenrechnung", Berlin 1941
Gasser Chr. I	"Arbeitsteilung und Zusammenarbeit in ihren organisatorischen Formen", Zürich 1939
Gasser Chr. II	"Rationelle Organisation", Vortrag an der schweiz. Studientagung für techn. Arbeitsmethoden in der Verwaltung, Zürich 1948

Gasser Chr. III	"Der Dienstweg, seine Regeln und Tücken", in "Schweizerische Arbeitgeberzeitung", Heft 46/47, Zürich 1950
Gasser Chr. IV	"Der Mensch im modernen Industriebetrieb", Köln und Opladen 1950
Gerwig E. I	"Führung der Unternehmung und Rechnungswesen", in "Industrielle Organisation", Heft 2/1939, S. 27
Gerwig E. II	"Organisation und Führung industrieller Unternehmungen", Zürich 1947
Glücklich E.	"Terminplanung im Betrieb", in "Werkstatt und Betrieb", Heft 5/1941, S. 131
Gruber K.	"Die Zusammenhänge zwischen Grösse, Kosten und Rentabilität industrieller Betriebe", Wien 1948
Gsell E. I	"Betriebswirtschaftslehre", Bd. I:"Die Kaufmännische Unternehmung", Zürich 1939
Gsell E. II	"Betriebswirtschaftslehre", Bd. IV: "Der Industriebetrieb", Zürich 1939
Gsell & Bosshard	"Kostenrechnung und Preiskalkulation", Zürich 1946
Günther E.	"Sozialpolitik", Berlin/Wien 1930
Haettenschwiller A.	"Teamwork als Produktionsmethode in Amerika", Vortrag in der Gesellschaft d. SFUSA vom 16.2.1951 (NZZ Nr. 427/1951)
Hegner F.	"Die Selbstfinanzierung der Unternehmung als theoretisches Problem der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre", Bern 1946

Heinrich W.		"Rationelle Betriebsgrössen in Industrie und Gewerbe", in "Mitteilungen des österr. Kuratoriums für Wirtschaftlichkeit", Heft 10/12, 1949
Hellauer J.		"Kalkulation in Handel und Industrie", Berlin/Wien 1931
Huber K.		"Industriebetriebslehre", Bad Homburg 1951
Käfer K.	I	"Das industrielle Rechnungswesen", Zürich 1940
Käfer K.	II	"Kontenrahmen für Gewerbebetriebe", Zürich 1947
Kalveram W.	I	"Der Materialeinkauf", in RKW-Nachrichten, Heft 2, 1942, S. 23
Kalveram W.	II	"Doppelte Buchhaltung und Kontenrahmen", Frankfurt 1948
Keller J.		"Investition und Finanzierung in der industriellen Unternehmung", in "Die Unternehmung", Nr. 2, April 1951
Kiehl F. & Peter K.		"Die Kontenrahmensammlung", in "Neue Wirtschaftsbriefe", Nr. 37, Berlin 1952, S. 97
Klinger K.		"Der Einkauf im Industriebetrieb", Essen 1950
Koch W.		"Grundlagen und Technik des Vetriebes", Berlin 1950
Kotthaus H.		"Bedeutung und Organisation einer planmässigen Betriebsmittelpflege", in RKW-Nachrichten, Heft 6/1942, S. 69 ff

Kottmann O		"Betriebliches Rechnungswesen im Durchschreibeverfahren", Stuttgart 1941
Krüger G.		"Die Kalkulation", München/Berlin 1939
Lehmann Bruno	I	"Die Erfassung aller Betriebsvorgänge in Buchhaltung und Kalkulation", Hamburg 1943
Lehmann Bruno	II	"Buchhaltung und Kostenrechnung", Hamburg 1948
Lehmann M.R.	III	"Die industrielle Kalkulation", Berlin/Wien 1925
Leitner	I	"Wirtschaftslehre der Unternehmung", Berlin und Leipzig 1926
Leitner	II	"Privatwirtschaftslehre der Unternehmung", Berlin und Leipzig 1919
Leitner	III	"Bilanztechnik und Bilanzkritik", Berlin 1932
Letsch H.		"Eine Bilanz richtig beurteilen", Verlag Organisator A.G., Zürich 1948
Lisowsky A.	I	"Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften", in "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", Jg. 7, 1929
Lisowsky A.	II	"Marktforschung und Risikopolitik", in "Die Unternehmung", Nr.1/1950, S.5
Maerki H.		"Steuern als Kosten- und Aufwandfaktor", Bern 1949
Märki A.		"Buchhaltungstheorie", in "Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweizerischen Praxis", VSB Zürich 1946

Matthys O.	"Die Materiallagerwirtschaft im Industriebetrieb", Biel 1941
Mellerowicz K.	"Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", Berlin 1944
Meyer-Abend W.	"Die Aufgaben der Beschaffungslehre", in "Die Unternehmung", Heft 4/1951, S. 117
Mötteli Hans I	"Das Rechnungswesen als produktiver Faktor in der Industrie", in "Rechnungsführung in Unternehmung und Staatsverwaltung", Festgabe für Prof. Juzi, Zürich 1946
Mötteli Hans II	"Menschliche Zusammenarbeit im Betrieb", Vortrag an der schweiz Studientagung für rationelle Verwaltung, Zürich 1950
Neumann H.	"Der kurzfristige Finanzplan", in "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", Heft 6/1952
NZZ, Fernausgabe Nr. 67/ 8.3.52	
Oberli F.	"Gestaltung des Kontenplans", in "Neuzeitliches Rechnungswesen in der Schweiz. Praxis", VSB Zürich 1946
Organisator A.G.	"Organisation des Einkaufs", Heft 379/1950, S.B. 97
Plaut H.G.	"Wo steht die Plankostenrechnung in der Praxis?" in "Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung", Heft 9/ 1952, S. 396 - 407

Prion W.		"Die Selbstfinanzierung der Unternehmung", Berlin 1931
Reichel K.		"Die Verkaufsabteilung im Fabrikbetrieb", Berlin/Wien 1925
Reminger E.		"Einführung in die moderne Industriebuchführung", Wien 1947
Röpke W.		"Mass und Mitte", Erlenbach 1950
Ruberg C.		"Statistik", Wiesbaden 1950
RKW-Veröffentlichung Nr. 39		"Einkaufs- und Lagerwesen", Leipzig 1929
RKW-Veröffentlichung Nr. 101		"Grössere Wirtschaftlichkeit durch geordnetes Rechnungswesen", 3. Aufl., Stuttgart 1929
Seyffert R.		"Allgemeine Werbelehre", Stuttgart 1929
Schäfer E.	I	"Marktanalyse und Marktforschung", in "Die deutsche Fertigware", I. Jg., Heft 4/5, 1929
Schäfer E.	II	"Marktanalyse und Marktbeobachtung", "Quellenhandbuch für Handel und Industrie", Stuttgart 1933, S. 10
Schäfer E.	III	"Grundlagen der Marktforschung", Nürnberg 1940
Schäfer E.	IV	"Die Unternehmung", Köln und Opladen 1949
Scherpf P.		"Der italienische Kontenrahmen", in "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", Heft 7/1951, S. 410

Schlaepfer C.		"Die Eroberung eines Marktes", in "Die Unternehmung", Heft 5/1950 S. 29 ff
Schmalenbach E.	I	"Selbstkostenrechnung und Preispolitik", Leipzig 1934
Schmalenbach E.	II	"Die Aktiengesellschaft", Köln und Opladen 1950
Schmidt A.		"Begutachtung von Industriebetrieben unter besonderer Berücksichtigung des menschlichen Faktors", in "Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis", Heft 243, München 1952
Schmidt F.		"Preispolitik", in "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", Jg. 29., S. 642 ff
Schmocker A.		"Kalkulation", Zürich 1948
Schneider E.		"Einführung in die Grundfragen des industriellen Rechnungswesens", Kopenhagen 1939
Schneider J.		"Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Berlin 1933
Schnettler A.		"Das Rechnungswesen industrieller Betriebe", Wolfenbüttel 1949
Schröder A.		"Zur Frage des Standortes der Produktion", Mannheim 1914
Schulz-Mehrin O.		"Industrielles Rechnungswesen", 2. Teil, Berlin 1937
Stefanic K.		"Wirtschaftliche Lagerorganisation", Wien/Bregenz 1950

Stefula O.	I	"Die Praxis der neuzeitlichen Betriebsrechnung", Wien 1948
Stefula O.	II	"Wege der industriellen Kalkulation", Wien 1950
Steinmann		"Die Plankostenrechnung", Berlin 1939
Taylor F.		"Die Betriebsleitung", Berlin 1917
Töndury/Gsell		"Finanzierungen", Zürich 1948
Trechsel F.	I	"Die günstigste Leistungsmenge bei veränderlichen Marktverhältnissen", Bern 1949
Trechsel F.	II	"Angebotspolitik", in "Die Unternehmung", Heft 5/6, 1950
Trechsel F.	III	do. Heft 1, 1951
Trechsel F.	IV	"Internes Bestellwesen", in "Die Unternehmung", Heft 3, 1952, S. 65
Tramontana D.		"Diritto privato", Milano 1951
Ulrich Hans	I	"Betriebswirtschaftliche Organisationslehre", Bern 1949
Ulrich Hans	II	"Der Mensch in der Organisation", in "Industrielle Organisation", Zürich 10/1952
Valière de R.		"Die Grundvoraussetzungen der industriellen Terminorganisation", in "Industrielle Organisation", Heft 2, 1948
Verband Schweiz. Bücherexperten	I	"Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweizerischen Praxis", Zürich 1946

Verband Schweiz. Bücherexperten	II	"Leistungssteigerung in Betrieb und Unternehmung", Zürich 1948
Walther A.	I	"Die Budgetkontrolle", Zürich 1931
Walther A.	II	"Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung", Bd. 1, Zürich 1947
Weber A.	I	"Reine Theorie des Standortes", Tübingen 1909
Weber A.	II	"Über den Standort der Industrien", Tübingen 1913
Weidmann E.		"Bilanzkunde und Bilanzrecht", Zürich 1948
Weigmann W.		"Selbstkostenrechnung, Preisbildung und Preisprüfung in der Industrie", Leipzig 1941
Weiss Alb.		"Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung", München-Düsseldorf 1950.
Winzeler		"Bilanzbewertungsgrundlagen in der deutschen Betriebswirtschaftslehre", Zürich 1947
Witte I.M.		"Amerikanische Verkaufsorganisation", München und Berlin 1926
Zeller W.		"Voraussetzungen und Zweck der Statistik", in "Industrielle Organisation", Heft 2, 1950, S. 52

VORWORT

Während meines mehrmonatigen Praktikums in der in Frage stehenden italienischen Aluminiumwarenfabrik gelangte ich zur Überzeugung, dass dort sehr vieles revisionsbedürftig sei und zwar in Bezug auf den organisatorischen Aufbau, wie auch hinsichtlich der Arbeitsabwicklung. Ich entschloss mich daher, diese Unternehmung zum Gegenstand einer wissenschaftlichen Arbeit zu wählen, was sich - wie die folgenden Ausführungen zeigen werden - als besonders dankbare Aufgabe erwies.

Wie bereits aus dem Titel hervorgeht, steht die vorliegende Dissertation in engem Zusammenhang mit der Praxis, d. h. ich habe versucht, die theoretischen Erkenntnisse sinnvoll an einem praktischen Beispiel anzuwenden. Die Möglichkeit eine solche Arbeit zu veröffentlichen, bietet sich auf dem Gebiete der Betriebswirtschaftslehre im allgemeinen leider recht selten. Um so mehr möchte ich daher der Leitung der zur Diskussion stehenden Unternehmung für ihr grosszügiges Entgegenkommen recht herlich danken.

Besonderen Dank schulde ich aber auch meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. A. WALTHER, von dessen reichen Erfahrungen und vielseitigem Wissen ich während des ganzen Studiums viel profitierte. Seine Ratschläge und Anregungen waren für mich sehr wertvoll.

Die im folgenden dargelegten Verbesserungsvorschläge verfolgen vor allem den Zweck, die Kosten der Produktion zu vermindern. Wenn ich mir in der Folge erlaube, den heutigen Zustand in verschiedenen Beziehungen zu kritisieren, so sei betont, dass ich mich dabei bemühte, meine Ausführungen objektiv zu halten und auf die personelle Seite der Probleme so wenig als möglich einzutreten.

Zum Schlusse möchte ich noch meinem Freunde, Herrn Gaston Schiess für das Durchlesen des Manuskriptes meinen wärmsten Dank aussprechen.

Feldbach (ZH), den 1. Dezember 1953

Kurt Heiniger

1. Kapitel

EINLEITUNG

I. Italienische Aluminiumindustrie

A. Rohaluminiumerzeugung

In Italien verarbeiten vier Fabriken Aluminiumerde (Bauxit) zu Rohaluminium. Die drei Werke in Bolzano, Mori und Porto Marghera (Standorte: siehe Abb. 1) gehören zum Montecatini-Konzern, wogegen sich in Borgofranca eine selbständige Gesellschaft (Società dell' Alluminio Italiana) befindet. Unsere Aluminiumwarenfabrik in NM (Nähe Mailands) - im Folgenden kurz "AWF" genannt (1) - wird zur Zeit restlos durch Montecatini beliefert, und zwar mit Masseln aus Bolzano und Porto Marghera, sowie mit Walzbarren aus Mori.

Italien führt praktisch kein Rohaluminium ein, weil dieses durch Zoll- und Transportkosten zu teuer käme. Allerdings bestände die Möglichkeit, den Zoll legal zu umgehen, indem das Metall lediglich zur Verarbeitung (temporär) importiert würde.

1951 erzeugte man in Italien 49'355 t Rohaluminium, d.h. rund doppelt soviel wie 1938. In diesem Rekordjahr wurden 6600 t ausgeführt und 52'000 t auf dem Inlandmarkt abgesetzt, so dass die Aluminiumhütten am Ende des Jahres, im Gegensatz zum Beginn, nahezu keine Vorräte mehr besassen. Man rechnet für 1952 wieder mit einer Produktion von ca. 50'000 t. Für später plant die italienische Regierung eine weitere Produktionssteigerung, verbunden mit einer Senkung der Gestehungskosten durch Rationalisierung der Betriebe und Verbesserung

---

(1) "AWF" steht nicht im Zusammenhang mit der in Deutschland bekannten Abkürzung "AWF" (=Ausschuss für wirtschaftliche Forschung).

der Produktionsmittel (1).

B. Aluminiumverarbeitende Industrien, insbesondere die Branche: Haushalt- und Küchengegenstände usw.

Von den zahlreichen Fabriken, die Aluminium und seine Legierungen zu den verschiedensten Produkten verarbeiten, bzw. veredeln, interessieren uns hier lediglich diejenigen, welche dem gleichen Zweig wie die AWF angehören.

Wieviele Tonnen des in Italien jährlich erzeugten Rohaluminiums dieser Branche zufliessen, konnte ich nicht in Erfahrung bringen. Nach Schätzung der Direktion der AWF dürften es ungefähr 6 - 10 % des gesamten Inlandverbrauches sein.

Zur Zeit verarbeiten neun grössere Fabriken Aluminium zu Haushaltungsgegenständen und ähnlichen Produkten. Abb. 1 zeigt uns ihre Standorte. Sie liegen alle in Oberitalien, die meisten zwischen Mailand und Turin.

Neben diesen Fabriken besteht noch eine Unzahl kleingewerblicher Unternehmungen (Handwerksbetriebe), deren Produktion nicht vielgestaltig ist, da ihnen die notwendigen Maschinen fehlen. Die Qualität ihrer Produkte muss im allgemeinen als gering bezeichnet werden. Infolge kleinerer Gemeinkosten (weniger Sozialkosten) (2) ist es den Handwerksbetrieben aber möglich, ihre Erzeugnisse zu äusserst tiefen Preisen anzubieten. Sie bilden daher für die Fabriken eine bedeutende Konkurrenz.

Unter den sog. Fabriken ist die AWF eine der ältesten und grössten; sie darf sich mit ihren Produkten rühmen, qualitativ an erster Stelle zu stehen. Allerdings hält sie auch in Bezug auf die Preise die + - Spitze.

---

(1) NZZ, Fernausgabe Nr. 67 vom 8.3.52.
(2) NZZ 2707 vom 2.12.52.

1. Produktionsprogramm der AWF

Dieses ist sehr vielgestaltig, weil der Markt für ein paar wenige Massenartikel - wodurch die Produktion natürlich bedeutend billiger zu stehen käme - zu klein ist. Zudem verlangen die Kunden gerade von den Fabriken eine grosse Auswahl, d.h. Artikel, welche von den "Handwerkern" nicht erzeugt werden können. Die AWF stellt sehr viele Erzeugnisse in drei Typen her (leichte, mittelschwere und schwere Ausführung) sowie vier Arten von Griffen bzw. Henkeln (Bakelit schwarz und rot, Aluminium, Bronze). Dadurch wird die Mannigfaltigkeit der Fabrikation noch bedeutend erhöht.

Der Ausstoss an Fertigprodukten betrug 1951 300 Tonnen, was einem monatlichen Durchschnitt von 25 t entspricht.

Unsere Unternehmung produziert Artikel für:

- Haushaltungen
- Gross- und Kleinküchen
- persönliche Ausrüstung von Soldaten
- Käserei-, pharmazeutische und Textilindustrie.

2. Produktionsprogramm der übrigen Fabriken

Darüber ist man in der AWF ungenügend orientiert. Etwas mehr Kenntnisse in dieser Beziehung, besonders was Spezialartikel anbelangt, dürften nur von Vorteil sein. Wichtige Spezialerzeugnisse werden allerdings kaum von den Konkurrenzunternehmungen hergestellt, gilt doch unsere Unternehmung als die führende innerhalb der zur Diskussion stehenden Branche in Italien.

II. Technischer Abriss

Zum besseren Verständnis der folgenden Ausführungen erachte ich eine kurze Beschreibung des Fabrikationsvorganges in der AWF als unerlässlich:

Rohaluminium wird im allgemeinen in Masseln (Cakeform) gekauft. Um diese in Walzbarren umzuformen, muss man sie einschmelzen. Die Walzerei verwalzt die Barren zu Blechen verschiedener Dicke. Grosse Stanzmaschinen schneiden daraus anschliessend die Blechstücke für die diversen Artikel. In Pressmaschinen und mit dem Druckstahl erhalten die Gegenstände ihre endgültige Gestalt. Zum Teil wird auch geschweisst. Ein Bad (Soda + H_2O, Salpetersäure + H_2O) reinigt die fertigen Artikel vom Öl. Sie gelangen nachher zur Poliererei oder Schleiferei. Die geschliffene oder polierte Ware wird gestempelt, in Papier eingeschlagen und für den Versand aufgestapelt.

2. Kapitel

DIE AWF ALS UNTERNEHMUNG

I. Begriffliches: Unternehmung - Betrieb

Es dürfte für die folgenden Ausführungen von Vorteil sein, wenn ich kurz auf den begrifflichen Unterschied zwischen Unternehmung und Betrieb eintrete, obschon der Praktiker im allgemeinen den Sinn der beiden Worte gleich setzt (1). Allerdings bildet die Unterscheidung die Grundlage für den Aufbau des Rechnungswesens. WALTHER definiert die Unternehmung als "eine dauernde, wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellende, über Vermögen verfügende, einheitlich geleitete, selbständige Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft" (2). ULRICH (3) hat sich dieser Definition angeschlossen.

Unter Betrieb versteht WALTHER "die unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu betrachtende Leistungserstellung der Unternehmung" (4). Im Betrieb können wir "den Einfluss der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung auf den Vermögensabgang isoliert betrachten" (4).

WALTHER, MÖTTELI, GSELL/BOSSHARD, ULRICH, LEHMANN III und andere fassen den Betrieb als Unterbegriff der Unternehmung auf. Bei der Unternehmung treten die Beziehungen zur Aussenwelt in den Vordergrund, während innerhalb der Unternehmung der Betrieb das Instrument zur materiellen Leistungserstellung darstellt. "Man kann auch sagen, im Betrieb betrachten wir die inneren Beziehungen allein, in der Unternehmung betrachten wir die äusseren Beziehungen allein" (4). Die inneren Beziehungen müssen dabei "vom Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung" und die äusseren Beziehungen "vom Gesichtspunkt des Vermögensüberschusses oder der Rentabilität"

---

(1) GSELL I, S. 6)
(2) WALTHER II, S. 6) Vergleiche bei allen folgenden Literaturangaben das Literaturverzeichnis.
(3) ULRICH, I, S. 100)
(4) WALTHER II, S. 12)

aus beleuchtet werden (1). In der Unternehmung wird nur disponiert; alle anderen "Handlungen nicht dispositiver Natur fallen in den Bereich des Betriebes" (2).

Der Sprachgebrauch passt sich allmählich dieser Unterscheidung an.

LISOWSKY (3) ist anderer Meinung: Für ihn stellt der Betrieb den übergeordneten Begriff dar. Persönlich kann ich mich mit dieser Auffassung nicht befreunden. Ich halte mich daher im Folgenden an die Unterscheidung von WALTHER und anderen.

Die theoretische Unterscheidung von Unternehmung und Betrieb ist nicht von der Grösse der wirtschaftlichen Einheit abhängig; hingegen wird dies praktisch erst bei zunehmender Grösse möglich, wie auch notwendig.

II. Geschichte und Entwicklung der Unternehmung

In den Zwanzigerjahren dieses Jahrhunderts wurde die Aktiengesellschaft AWF zum Zwecke der Fabrikation und des Vertriebes von Haushalt- und Küchenartikeln aus Aluminium gegründet. Die Räumlichkeiten in NM konnten aus der Konkursmasse einer Biskuitfabrik übernommen werden, doch florierte die Unternehmung unter der ersten Direktion nicht.

Anfangs der Dreissigerjahre brachte eine neue Leitung die damals 75 Arbeiter beschäftigende Unternehmung innert wenigen Jahren in die Höhe. Nach und nach entstanden neue Gebäulichkeiten, und die AWF kaufte ringsum grosse Stücke Land. Dank dem grossen Terrainbesitz - dessen Wert zufolge der sukzessiven Verlegung der Mailänder Industrien an den Stadtrand noch steigen wird - kann die finanzielle Lage der AWF heute als konsolidiert bezeichnet werden.

---

(1) WALTHER II, S. 13
(2) do. S. 16
(3) LISOWSKI I, S. 212

III. Standort der Unternehmung

A. Standortstheorie und Wirklichkeit - Begriffliches.

Das Problem der Standortswahl stellt sich überall dort, wo das "Materiallager" nicht mit dem "Konsumplatz" zusammenfällt. Es ist Aufgabe der Standortstheorie, die Zusammenhänge zwischen der geographischen Lage und den Produktionskosten aufzudecken. Die Erkenntnisse dieser Theorie werden aber in der Praxis nicht stark beachtet. Bei der Standortswahl spielen persönliche Momente (Wagemut, Liebhabereien etc.), auch Zufälligkeiten meistens eine grössere Rolle; der Mensch zeigt sich längst nicht immer als ein "homo oeconomicus". Der Standort fällt häufig nicht mit dem Kostenoptimalpunkt der Produktion und des Absatzes zusammen (1).

Adolf WEBER gibt für die als Standortsfaktoren bezeichneten Kräfte folgende kurze Definition: "Darunter versteht man einen, seiner Art nach, scharf abgegrenzten Vorteil, der für eine wirtschaftliche Tätigkeit dann eintritt, wenn sie sich an einem bestimmten Orte .....vollzieht" (2). Als Vorteil betrachtet WEBER (3) "Ersparnis an Kosten, d.h. die Produktion des in Frage stehenden Erzeugnisses kommt an einem bestimmten Orte billiger zu stehen als anderswo".

Er unterscheidet zwischen generellen, d.h. für alle Industrien gültigen, und speziellen Standortsfaktoren (4), die nur für besondere Industrien oder einzelne Unternehmungen in Betracht kommen, weil sie mit der speziellen Natur der vorliegenden Produktion, bzw. des Absatzes zusammenhängen. Unter die generellen Standortsfaktoren fallen:

- Transportkosten für Roh- und Hilfsmaterial einerseits und Transportkosten für die Fabrikate andererseits,
- Verkehrslage,
- Arbeitskosten (Fertigungs- und Gemeinkostenlöhne),
- Bodenpreise,
- Zinskosten.

---

(1) EGNER, S. 12/13
(2) WEBER I, S. 16
(3) WEBER I, S. 20
(4) do. S. 18

Die speziellen Standortsfaktoren variieren von Unternehmung zu Unternehmung und können daher an dieser Stelle nicht aufgezählt werden.

B. Standortswahl bei der Gründung der AWF

Die Standortsfrage ist besonders bei der Gründung einer Unternehmung ausserordentlich wichtig, weil man - wie bereits erwähnt - durch geschickte Wahl des Standortes gegenüber der Konkurrenz Kostenvorteile erzielen kann. Später einmal eine Unternehmung mit allem Drum und Dran dislozieren zu wollen, stellt ein mit vielen Schwierigkeiten und Verlust verbundenes Unterfangen dar.

Soviel aus den Gründungsakten ersichtlich ist, erfolgte die Wahl der Ortschaft NM als Standort für die AWF aber nicht auf Grund einer näheren Untersuchung. Es waren ganz andere Faktoren, welche die Standortswahl entscheidend beeinflussten:

Auf einer konkursamtlichen Steigerung bot sich Gelegenheit, die Räumlichkeiten einer Lebensmittelfabrik sehr billig zu erwerben. Zuerst erfolgte der Kauf der Gebäulichkeiten und erst nachher wurde der Entschluss gefasst, darin mit der Fabrikation von Aluminiumwaren zu beginnen. I weiteren passte NM den damaligen Gründern in rein persönlicher Hinsicht Jener Kauf aus der Konkursmasse präjudizierte also die Standortwahl vollständig.

C. Analyse des Standortes NM unter den heutigen Verhältnissen

1. Ziel einer solchen Analyse im allgemeinen

Durch die Analyse des Standortes einer zu gründenden oder gegebenen Unternehmung wird der Einfluss der örtlichen Lage des Betriebes auf Fabrikation, Kosten, Absatz, Geschäftsführung usw. ermittelt. Das Resultat der Untersuchung liefert die Antwort auf die Frage: "Wo sollen die Fabrikanlagen der zu gründenden Unternehmung gebaut werden?", oder: "Lohnt es sich, den bereits bestehenden Betrieb an einen anderen Ort zu verlegen?"

2. Kommt eine Standortsverlegung für die AWF überhaupt in Frage?

Wie bereits kurz dargelegt, bin ich mir voll bewusst, dass ein Wechseln des Standortes für jede Industrie ein sehr gewagtes Experiment bedeutet, weil die damit verbundenen Umzugskosten sehr hoch sind. Zudem müssen am neuen Orte meistens neue Gebäulichkeiten erstellt werden, während man die alten wohl kaum verkaufen kann. Im weiteren ergeben sich bei einer Dislokation stets erhebliche Störungen in der Fabrikation.

Es stellt sich daher vor jedem Standortswechsel die Frage, ob die am neuen Orte zu erwartenden Ersparnisse wirklich, auf längere Zeit betrachtet, derart ansehnlich sind, dass sie die hohen Umzugskosten bei weitem übertreffen. Auch muss man die Möglichkeit ins Auge fassen, dass die Vorteile, welche heute zu einem Standortswechsel animieren, vielleicht morgen nicht mehr bestehen.

Eine praktische Verlegung der AWF kommt wegen persönlichen Gründen der Geschäftsleitung, auf die ich nicht näher eintreten möchte, unter keinen Umständen in Frage. Trotzdem erscheint es mir als eine wissenschaftlich sehr interessante Aufgabe, den gegebenen Standort NM im folgenden kurz auf seine Vor- und Nachteile zu untersuchen und festzustellen, wo für die Verhältnisse der AWF der idealste Standort liegen würde. Dass unsere Unternehmung dabei in Italien bleibt, setze ich als Bedingung.

3. Generelle Standortsfaktoren

a) Transportkosten:

Darunter verstehe ich das Total der Kosten für Transporte, welche mit der Fabrikation und dem Absatz in direktem Zusammenhang stehen, also Frachtspesen für Material, Kraftstoffe und Fertigprodukte.

Wie in der Schweiz, so trägt auch in Italien der Käufer im gewöhnlichen Falle eines Kaufvertrages die Transportkosten. Man könnte daher glauben, dass jene Kosten beim Absatz für eine Unternehmung nicht von Bedeutung seien, weil sie ja auf den Käufer überwälzt werden. Dies ist ein Trugschluss: natürlich bezahlt eine Unternehmung die Absatztrans-

portkosten nicht direkt, dieselben verteuern aber beim Kunden die Einstandspreise der betreffenden Erzeugnisse. Eine dem Kunden näher liegende Unternehmung kann ihre Artikel um die Differenz der Transportkosten teurer verkaufen und hat somit einen höheren Gewinn, oder jene Fabrikate - ich nehme gleiche Qualität an - sind inkl. Transportkosten billiger und werden daher mehr gekauft, woraus insgesamt wiederum ein grösserer Reinertrag resultiert. Den Transportkosten muss man aus diesem Grunde genau die gleiche Bedeutung beimessen, wie wenn dieselben von der Unternehmung direkt bezahlt und im Preis eingerechnet würden. Als Standortsfaktor ist also das Total der Transportkosten massgebend.

Einen Einfluss auf die Transportkosten von der Materialseite her übt im vorliegenden Falle lediglich das Rohaluminium in Blöcken (Cake-Form) oder in Walzbarren aus. Die anderen bei der Fabrikation benötigten Materialien, wie Bakelitpulver, Eisendrähte etc. machen gewichts- wie wertmässig im Verhältnis zum Aluminium eine derart verschwindend kleine Menge aus, dass sie praktisch den Standort nicht zu beeinflussen vermögen. Wir können sie daher bei unserer Untersuchung ohne weiteres bei Seite lassen. Das gleiche gilt auch für die Kraftstoffe Kohle und Elektrizität, da ihre Preise in Italien mehr oder weniger vereinheitlicht sind.

Hingegen variieren die Absatz-Transportkosten für die fertigen Küchen- und Haushaltungsgegenstände aus Aluminium je nach der zurückzulegenden Strecke sehr stark.

Wegen der degressiven Tarife der Transportanstalten muss der Standort unserer Unternehmung entweder beim grössten der die AWF beliefernden Aluminiumwerke (Porto Marghera) oder beim wichtigsten Konsumzentrum (Mailand) liegen. Eine Dislokation in die Nähe des ebenfalls ansehnlichen Aluminiumwerkes bei Lecce (Apulien) müssen auch studiert werden, da die Staatsbahnen jeder Industire, welche in den Süden verlegt wird, erhebliche Transportvergünstigungen gewähren.

Ziemlich genaue Berechnungen (1) ergeben, dass das Total der Transportkosten (die Transporte erfolgen etwa zur Hälfte zur Bahn und zur Hälfte auf der Strasse) für unsere Unternehmung am günstigsten in Porto Marghera wären. Allerdings ist der Unterschied gegenüber den effektiven, heute in NM entstehenden, nicht gross.

Die Antwort auf die Frage, ob es sich vom Standpunkt der Transportkosten aus lohnen würde, die AWF nach Porto Marghera zu verlegen, lautet daher negativ. Die verhältnismässig geringen Ersparnisse an Frachtkosten vermöchten die enormen Umzugskosten nie aufzuwiegen.

b) Verkehrslage

aa. In Bezug auf die Transportwege

Neben der Höhe der Transportkosten spielt auch die Frage, wie die Unternehmung an die Netze der verschiedenen Transportanstalten angeschlossen ist, eine gewisse Rolle; dank den guten Transportmitteln jedoch nicht mehr in dem Masse, wie noch vor einigen Jahrzehnten. Handelt es sich hingegen um den Absatz leicht verderblicher Produkte, so bildet die Verkehrslage nach wie vor einen sehr wichtigen Faktor.

Die Bahnverbindungen im Güterverkehr können in den in Frage kommenden Standorten und NM als gleichwertig betrachtet werden. In Bezug auf die Bahnverbindungen im Personenverkehr (wodurch das Einzugsgebiet für Arbeiter und Angestellte vergrössert wird) steht der Standort NM an erster Stelle, doch ist auch hier der Unterschied gegenüber dem Stadtrand der Stadt Mailand, Porto Marghera und Lecce nicht sehr erheblich. Die Strassenverbindungen sind in unserem Falle überall gut. Die günstigste Lage hinsichtlich der Wasserwege im Binnenverkehr weist zweifellos Porto Marghera auf. Der gleiche Ort liegt gleichzeitig dem Meer am nächsten, was sich auf den Export nach Übersee günstig auswirkt.

---

(1) Korr. mit SAIMA u. DANZAS, Mailand

bb. In Bezug auf Post- und Telefonverbindungen.

Gut funktionierende Post- und Telefonverbindungen sind für eine Unternehmung heute ein unbedingtes Erfordernis. Die Güte der Post- und Telefonverbindungen in Italien schwankt je nach der Grösse der Ortschaft. Mailand selbst lässt sich in dieser Beziehung ohne weiteres mit unseren schweizerischen Verhältnissen vergleichen. In NM hingegen sind die PT-Kommunikationen nicht so gut. Für die kurze Strecke Mailand - NM geht im Postverkehr rund ein Tag verloren. Infolge dieser mangelhaften Postverbindung nach NM müssen Angestellte oft Botengänge nach der lombardischen Hauptstadt ausführen, was jedenfalls nicht wirtschaftlich ist. Allerdings besteht die Aussicht, dass in nicht allzu ferner Zukunft die Postverbindungen mit den Vororten Mailands mehr und mehr verbessert werden, was mit dem ständigen Wachstum Mailands und der Verlegung aller Industrien an den Stadtrand in Zusammenhang steht. Die Tatsache, dass man anfangs 1952 bereits die Telefonzentralen um Mailand herum automatisierte, möge hierfür als Beweis gelten. Die PT-Verbindungen in Lecce und Porto Marghera dürfen ungefähr mit dem heutigen Zustand in NM verglichen werden. Auf eine wesentliche Verbesserung in nächster Zukunft besteht m.W. dort - im Gegensatz zu NM - allerdings keine Aussicht.

c) Arbeitskosten:

WEBER (1) definiert den Standortsfaktor Arbeitskosten als "den Ausdruck der Aufwände für menschliche Arbeitsenergien, die bei der Durchführung des Produktionsprozesses selber verbraucht werden". Es handelt sich in diesem Falle um die sog. Fertigungs- und Gemeinkostenlöhne. Die Saläre für die technischen und kaufmännischen Angestellten lässt WEBER ausser Betracht. Ich vermute, dass dies aus folgendem Grunde geschehen ist: Verlegt eine Unternehmung ihren Standort, so erachte ich es - aus organisatorischen Erwägungen heraus - als eine

---

(1) WEBER I, S. 94

Notwendigkeit, dass der grösste Teil ihrer Angestellten (Kader) mitgenommen wird, da sonst die geplante Verlegung bestimmt unterbleiben muss. Die Salärsumme ändert sich daher praktisch nicht. Bei der Wahl des Standortes einer zu gründenden Unternehmung soll man hingegen den Angestelltensalären ebenfalls Beachtung schenken; gleich den Arbeiterlöhnen variieren auch sie in der Höhe.

Berechnet man approximativ die totale jährliche Lohnsumme der AWF, so erkennt man sofort, dass die Arbeitskosten unter den generellen Standortsfaktoren eine weit grössere Rolle spielen als die Transportkosten.

Im "Annuario di Statistiche del Lavoro 1950" (S. 91) finden wir eine Zusammenstellung der durchschnittlichen Tageslöhne, geordnet nach Provinzen, Branchen und Qualität, bzw. Geschlecht der Arbeitskräfte.

Die Höhe der Löhne in der Nähe Mailands (also auch noch in NM) ist vom Maximum (Varese) nicht mehr weit entfernt. In Bezug auf die Arbeitskosten erscheint Lecce als der günstigste Standort; die dort bezahlten Löhne entsprechen beinahe dem italienischen Minimum (Cosenza, in der Region Calabria). Die Lohnsumme, welche in Porto Marghera (PM) entstehen würde, liegt nur wenig höher als diejenige, welche sich in Lecce ergäbe. Die Ersparnisse an Arbeitskosten wären demnach auch in PM gegenüber NM, wenigstens in absoluter Hinsicht, bedeutend.

Bei den Arbeitskosten kommt es aber nicht nur auf die absolute Höhe der Löhne an. Bei höheren Löhnen wird meistens auch bessere Arbeit geleistet, so dass die Arbeitskosten pro Erzeugniseinheit unter Umständen trotzdem niederer liegen. In relativer Hinsicht konnte ich leider keine Untersuchungen anstellen.

Immerhin ist im allgemeinen zu sagen, dass der Lombarde als Italiens bester Industriearbeiter gilt, so dass die Differenz zwischen NM und Porto Marghera, bzw. Lecce in Bezug auf die relativen Arbeitskosten nicht mehr sehr gross wäre, auf alle Fälle nicht mehr so gross, dass sich eine Dislokation lohnen würde.

In unserem Falle können wir die Angestelltensaläre ignorieren, da eine Standortsverlegung der AWF nur zur Diskussion steht, wenn die

meisten Angestellten der Unternehmung an den neuen Ort folgen würden, wodurch das Total der Saläre gleich bliebe.

d) Bodenpreise:

Die Bedeutung des Bodenpreises bei der Standortswahl eines Industriebetriebes - sei es bei der Gründung oder einer späteren Verlegung - wird meistens überschätzt, sofern es sich nicht um Boden im Zentrum einer Stadt handelt. Eine Fabrikationsunternehmung benötigt nämlich verhältnismässig wenig Platz. Handelt es sich hingegen um die Frage der Standortswahl eines landwirtschaftlichen Betriebes, so spielt der Bodenpreis eine entscheidende Rolle.

Der Flächeninhalt des von der AWF benötigten Terrains ist verhältnismässig klein (ca. 1/2 - 2/3 ha). Dementsprechend können wir den Bodenpreis in unserer Standortsanalyse ausser acht lassen, um so eher, als die zu untersuchende Unternehmung in absehbarer Zukunft zur Vornahme jeder nur erdenklichen Betriebsvergrösserung bereits eigenen Boden besitzt.

e) Zinsfuss:

Dieser ist bei der Standortswahl einer Unternehmung von Bedeutung, wenn Obligationen ausgegeben werden oder von einer Bank kurz- oder langfristig Kredit in Anspruch genommen wird. Dabei ist aber zu bemerken, dass der Zinsfuss innerhalb eines Landes praktisch keine Unterschiede aufweist. Infolge ausschliesslicher Selbstfinanzierung spielt dieser Standortsfaktor für die AWF keine Rolle.

4. Spezielle Standortsfaktoren

Es würde zu weit führen, die vielen speziellen Standortsfaktoren einzeln aufzuzählen. Ich greife daher nur einige wenige, mir besonders wichtig erscheinende, heraus.

Der jetzige Standort steht mit der Markenbezeichnung der Produkte in direktem Zusammenhang, und die AWF strebt seit Jahren danach, den Namen ihrer Erzeugnisse zu einem geschätzten Markenbegriff werden zu lassen. Ein Standortswechsel mit entsprechender Änderung der Marke hätte die Vernichtung der Früchte aller bisher in dieser Richtung gemachten Anstrengungen zur Folge. Allein schon dieser Grund spricht gegen eine Dislokation der Unternehmung. Gerade weil die AWF in Oberitalien liegt, besitzt sie einen so grossen Kreis von namhaften Kunden. Eine Verlegung der Unternehmung in den Süden wäre ein grosser psychologischer Fehler. Infolge des Vorurteiles vieler italienischer Geschäfte gegen süditalienische Produkte gingen bestimmt viele Kunden verloren. Zudem müsste das Fabrikationsprogramm auf billigere Massenprodukte umgestellt werden.

Es ist für eine Unternehmung von unschätzbarem Vorteil, in der Nähe Mailands zu liegen, weil diese Stadt als Handelszentrum Italiens, insbesondere Oberitaliens, gilt und zwar in einem weit stärkeren Masse als wir uns dies als Schweizer vorstellen können. Auch diese Tatsache spricht gegen eine Verlegung, ebenso der grosse Unterschied in klimatischer Hinsicht zwischen NM und den verschiedenen zur Diskussion gestellten Standorten.

5. Zusammenfassung

Aus all dem Gesagten geht hervor, dass der heutige Standort NM als gut bezeichnet werden muss; der Unterschied gegenüber dem für die AWF optimalen Standort ist nicht sehr gross.

Eine Verlegung kommt daher unter keinen Umständen in Frage.

IV. Unternehmungsgrösse

Innerhalb der italienischen Industrie, die Aluminium zu Konsumartikeln verarbeitet, muss die AWF als "Grossbetrieb" bezeichnet werden. Betriebswirtschaftlich gesehen handelt es sich aber eindeutig um einen "Mittelbetrieb". Dies ist m.E. ein Vorteil, sagt doch GERWIG (1) von dieser Unternehmungsgrösse: "Die Vorzüge des Mittelbetriebes liegen in der Schaffung einer Atmosphäre, in welcher einfach mehr Liebe zum qualitativ Besten, mehr Opferfähigkeit, mehr schöpferische Einfälle entstehen und gedeihen". Das Zusammengehörigkeitsgefühl (teamwork-Geist) der Mitarbeiter aller Grade lässt sich ebenfalls besser fördern, während im Grossbetrieb die anonyme Masse vorherrscht. Die Probleme der Menschenführung - sie sind im 20. Jahrhundert und besonders in Italien von allergrösster Bedeutung - können zweifellos in einem Mittelbetrieb besser gelöst werden.

V. Optimale Werksgrösse

Die Frage der Grösse des Werkes stellt sich nicht nur bei der Gründung einer Unternehmung, sondern auch später immer wieder, weil sich die äusseren Begebenheiten (Marktstruktur, technische Kenntnisse etc.) laufend ändern.

Für jedes Werk gibt es eine Grösse (mathematisch gesehen nicht als Punkt, sondern als Zone aufzufassen (2)), welche als die in allen Beziehungen günstigste (d.h. optimale) angesehen werden kann. Unter "allen Beziehungen" sind der Umfang und die Ausnützung der eigentlichen Fabrikationsanlagen und die Verwaltung zu verstehen, ferner die Kosten, die Möglichkeiten des Absatzes und des finanziellen Einsatzes,

---

(1) GERWIG II, S. 17
(2) do. S. 16

sowie die Herstelltechnik, die Rentabilität, die Krisenfestigkeit etc. (1). Sogar soziale und kulturelle Überlegungen spielen mit. Die Bilanz all dieser Faktoren gibt uns Auskunft auf die Frage der optimalen Werksgrösse. Das Optimum zu ermitteln, bildet allerdings keine leichte Aufgabe, was zur Folge hat, dass - wie GERWIG sagt (2) - selten ein "richtig dimensionierter Betrieb" zu finden ist.

Wie die nachstehenden Untersuchungen ergeben, steht auch die AWF vom Idealzustand weit entfernt. Den eindrücklichsten Beweis hierfür liefert die schlechte Ausnützung der Fabrikationsanlagen, könnte doch die Fabrikation mit den gleichen Maschinen und Arbeitskräftten durch bessere Rationalisierung sicherlich um 25 - 30 % gesteigert werden. Eine genaue Selbstkostenrechnung würde sofort zeigen, dass sich zudem durch eine Betriebsvergrösserung die Produktion noch weiter verbilligen liesse.

Nach Schätzungen deckt die AWF heute 9 - 12 % des Inlandverbrauches an Haushalt- und Küchenartikeln aus Aluminium. Auch wenn es sich lediglich um approximative Zahlen handelt, sagen sie uns doch deutlich, dass marktmässig das Optimum ebenfalls nicht erreicht ist. Dank dem ausgezeichneten Ruf, den die Erzeugnisse unserer Unternehmung geniessen, dürfte eine Absatzsteigerung keine Schwierigkeiten bereiten.

VI. Finanzielle Lage der Unternehmung

Die Analyse einer Bilanz in materieller Hinsicht gibt uns mehr oder weniger Auskunft über die finanzielle Lage der betreffenden Unternehmung, vorausgesetzt, dass den Grundsätzen der Bilanzwahrheit und -klarheit einigermassen nachgelebt wurde. Besonders aufschlussreich ist das Ergebnis einer Bilanzanalyse, wenn es den entsprechenden Zah-

---

(1) RÖPKE, S. 176 ff.
(2) GERWIG II, S. 12

len der vorangegangenen Jahre gegenübergestellt werden kann (1). Das Vergleichen der einzelnen Resultate beantwortet die Frage, ob die Unternehmung ihr Grundziel - nämlich ihre Erhaltung (2) - während der abgelaufenen Zeitspanne erreicht hat.

Allerdings darf man einer Bilanzanalyse nur Gewicht beimessen, wenn die zur Anwendung gelangte Bewertung und somit die Höhe der stillen Reserven bekannt sind.

A. Materielle Bilanzanalyse

Den folgenden Betrachtungen lege ich die offizielle Bilanz des Geschäftsjahres 1950 zu Grunde.

1. Finanzierung

Vergleicht man das Eigenkapital (Aktienkapital, Reservefonds, Reingewinn) mit dem Fremdkapital (kurz- und langfristige Schulden), so ergibt dies ein Verhältnis von 29 : 71. Eine Beurteilung dieses Verhältnisses ist nutzlos, da die nominelle Aufwertung des Aktienkapitales bei weitem nicht mit der Geldentwertung seit 1938 Schritt gehalten hat. Das Fremdkapital erscheint hingegen in einer Grösse, welche dem Geldwert von heute entspricht. In der Schweiz gilt für die Metallindustrie ein Verhältnis von ca. 1 : 1 als normal (3). Die Reserven betragen 10 % des Gesamtkapitales, was als gut bezeichnet werden darf.

2. Investition

Die Aktiven (= 100 %) verteilen sich prozentual in:

2,7 Anlagen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen)
12,2 Finanzkonti (Kassa, Wertschriften, Bankguthaben)
28,3 Vorräte (Materialien und Fertigprodukte)
56,8 Forderungen (Debitoren)

Auffallend klein ist der Anteil der Anlagen, besonders gross hingegen derjenige der Debitoren. Die Ursache liegt einerseits in der bereits weitgehend erfolgten Abschreibung, andererseits in der Zahlungsweise

(1) GSELL, I, S. 183
(2) WALTHER II, S. 9
(3) WEIDMANN, S. 209

der Italiener (oft 90 Tage netto).

Stellen wir dem Anlagen- das Umlaufvermögen gegenüber, so erhalten wir eine Proportion von 3 : 97. Daraus geht hervor, dass neben dem Anlagenvermögen auch ein Teil des Umlaufvermögens durch Eigenkapital gedeckt wird. Solange es sich lediglich um gebundenes Umlaufvermögen handelt - dies trifft hier zu - kann eine derartige Investition des Eigenkapitales kaum als Nachteil bezeichnet werden (1). Erstreckt sich hingegen die Investition von Eigenkapital auf ungebundenes Umlaufvermögen, so gilt dies nicht unbedingt als Vorteil. Das ungebundene Umlaufvermögen schwankt in seiner Höhe mit dem Beschäftigungsgrad. Das darin investierte Geld sollte daher diesen Bewegungen folgen können, also anpassungsfähig sein. Diese Eigenschaft geht aber dem Eigenkapital ab. GERWIG (2) rät zu einer weitgehenden Fremdfinanzierung, wenn die Gesamtrentabilität der Unternehmung grösser sei als der Zinsfuss für Fremdkapital. Das Fremdkapital der AWF besteht zum grössten Teil aus Lieferantenkrediten, für welche kein Zins bezahlt werden muss. In einem solchen Falle ist Fremdfinanzierung immer vorzuziehen.

3. Liquidität

Das Verhältnis zwischen liquiden Mitteln und kurzfristigen Schulden beträgt 1 : 5. Generell gesehen müsste dies als schlecht bezeichnet werden, für die in der AWF vorhandenen Umstände (vergleiche den vorangehenden Abschnitt) gilt dieses Verhältnis jedoch noch als befriedigend.

4. Rentabilität

Wird der Gewinn einer Unternehmung in Beziehung zum Kapital gesetzt, so erhält man die Rentabilität oder Verzinsung dieses Kapitals. Handelt es sich dabei um das gesamte Kapital (Eigen- und Fremdkapital), resultiert daraus die sog. "betriebswirtschaftliche" (3) oder "Unterneh-

---

(1) KELLER, S. 36
(2) GERWIG II, S. 187
(3) SCHULZ-MEHRIN, S. 5

mungs"-Rentabilität (1), welche jedoch die Geschäftsleitung, bzw. Eigenkapitalgeber (meistens Aktionäre) nicht derart interessiert wie die Rentabilität des Eigenkapitals, ("privatwirtschaftliche" (2) oder "Unternehmer"-Rentabilität (1)).

Die betriebswirtschaftliche Rentabilität pro 1950 beläuft sich auf 13 %. Ein noch günstigeres Bild entsteht bei der Berechnung der Verzinsung des Eigenkapitals; diese beträgt 51 %. Mit Recht bezeichnet WALTHER (3) diese Rentabilitätszahlen als sehr vage und "betriebswirtschaftlich überhaupt nicht von grossem Interesse", weil der in der Bilanz ausgewiesene Gewinn oft willkürlich festgesetzt wird und die stillen Reserven in der Bilanz selten vollständig ausgewiesen sind.

In unserem Falle führen die erwähnten Rentabilitätszahlen sogar zu einer eigentlichen Täuschung, denn die nominelle Aufwertung des Aktienkapitals erfolgte - wie bereits bemerkt - bei weitem nicht im Rahmen der seit 1938 verschiedentlich stattgefundenen Abwertungen der Lira. Der Gewinn hingegen basiert auf dem heutigen Geldwert.

Dieser Trugschluss kommt deutlich zum Ausdruck, wenn wir den Reingewinn in Prozenten des "Verkaufserlöses minus Gewinn" ausdrükken. Pro 1950 ergibt dies 9 %, was für eine industrielle Unternehmung, deren Produkte während des ganzen Jahres guten Absatz fanden, bescheiden ist, um so mehr als unter dem Aufwand keine Abschreibungen figurieren. Im Reingewinn ist deshalb ein Teil aufgelösten Anlagenvermögens enthalten.

Nach WALTHER ist erst diejenige Summe des ausgewiesenen "Gewinnes" als eigentlicher Gewinn zu bezeichnen, welche nach einer landesüblichen Verzinsung des Eigenkapitals übrigbleibt. In diesem Falle würde der Gewinn für 1950 nur noch 3,6 % des "Verkaufserlöses minus Gewinn" ausmachen.

---

(1) WEIDMANN S. 183
(2) SCHULZ-MEHRIN, S. 6
(3) WALTHER II, S. 25

B. Gegenüberstellung der Bilanzanalyse 1950 mit Analysen früherer Jahre

Vergleichen wir die durch die Bilanzanalyse 1950 ermittelten Zahlen mit den entsprechenden Resultaten der fünf vorangegangenen Jahre, so bemerkt man nur sehr geringe Unterschiede. Wir können daher sagen, dass die AWF ihr Hauptziel, nämlich die Erhaltung der Unternehmung, in der Nachkriegszeit erreicht hat.

C. Zusammenfassung

Die finanzielle Lage der Unternehmung ist im allgemeinen gut, was weitgehend auf die befriedigende Konjunktur der vergangenen 14 Jahre und die damit in Zusammenhang stehende Aeufnung der Reserven zurückzuführen ist.

VII. Rechtliche Form der Unternehmung

Die AWF ist in juristischer Hinsicht eine Aktiengesellschaft. Diese Gesellschaftsform wird im italienischen Handelsgesetz grundsätzlich gleich geregelt wie im schweizerischen Obligationenrecht (Art. 620 ff), mit der Ausnahme, dass in Italien seit einigen Jahren nur noch Namensaktien zulässig sind (1). Inhaberaktien existieren keine mehr. Aus diesem Grunde musste die Bezeichnung "S. A." (=società anonima) überall durch "S. p. A." (=società per azioni = Aktiengesellschaft) ersetzt werden.

---

(1) TRAMONTANA S. 38

3. Kapitel

ORGANISATION ALS UNTERNEHMUNG

I. Begriffliches

Um für die folgenden Ausführungen in Bezug auf einige weitere Begriffe Klarheit zu schaffen, müssen wir dieselben kurz erläutern:

A. Organisation

Eine Organisation wird stets erforderlich, wenn sich Menschen zusammenschliessen, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Chr. GASSER sagt (1): "Fragen der Organisation entstehen immer dann, wenn zwei oder mehr Menschen gemeinsam eine bestimmte Aufgabe erfüllen wollen oder erfüllen". ULRICH (2) versteht unter Organisation "das Zusammenwirken mehrerer Menschen bei der Lösung einer gemeinsamen Aufgabe" .....wobei "die Besonderheit der Zielsetzung und die Natur der gegebenen Aufgabe für das Organisationsproblem unwesentlich ist". "Dieses Zusammenwirken gestalten, nennen wir 'organisieren' " (2).

Zur Lösung dieser Aufgabe sind aber Hilfsmittel notwendig. GASSER versteht daher unter 'Organisieren' "das dreiseitige Zuordnen von Aufgaben, Menschen und Hilfsmitteln" (3). MELLEROWICZ (4) ergänzt diese Auffassung: "Organisation ist planvolle Zuordnung von Menschen und Sachen zu optimaler Leistung . Sie ist ein Gestalten unter dem Gesichtspunkt höchster Zweckmässigkeit". Durch eine Organisation schaffen wir also die besten Einrichtungen, um das gesteckte Ziel zu erreichen.

---

(1) GASSER I, S. 2
(2) ULRICH II, S. 267
(3) GASSER II, S. 10
(4) MELLEROWICZ, S. 149

B. Unternehmungsorganisation

Der oben erläuterte Begriff "Organisation" gilt allgemein. Uns interessiert er aber speziell im Zusammenhang mit der Unternehmung. Um den Begriff "Unternehmungsorganisation" zu erhalten, verbinden wir die beiden Einzelbegriffe 'Unternehmung' (siehe S. 5) und 'Organisation' und bekommen so nach ULRICH (1) folgende Definition: "Unter Unternehmungsorganisation verstehen wir ein System von Regelungen in der Unternhmung, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf die zu lösende Hauptaufgabe der Unternehmung bezwecken. Unter Organisieren in der Unternehmung verstehen wir diejenige in der Unternehmung ausgeübte Tätigkeit, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf die zu lösende Hauptaufgabe bezweckt." Als Aufgabenträger wird jede Leistungsquelle in der Unternehmung bezeichnet, "soweit ihr eine bestimmte Aufgabe zur Lösung übertragen wurde" (2).

C. Ziel der Unternehmungsorganisation

Organisation ist nie Selbstzweck, sondern immer nur Mittel zum Zweck (3). Sie soll der Unternehmung helfen, ihre Aufgaben zu erfüllen. ULRICH (4) sieht nun diese Aufgabe "in der Erstellung wirtschaftlicher Leistungen für Dritte auf wirtschaftliche Art und Weise". In unserem Fall ist dies: Herstellung und Verkauf von Aluminiumerzeugnissen. Je wirtschaftlicher dies geschieht, desto grösser wird dabei der Gewinn. WALTHER (5) bezeichnet eine Leistungserstellung als wirtschaftlich, "wenn eine bestimmte Leistung mit einem möglichst geringen Vermögensabgang, oder wenn mit einem bestimmten Vermögensabgang eine möglichst grosse Leistung erstellt wird" (=ökonomisches Prinzip). Haupt-

---

(1) ULRICH I, S. 99
(2) do. S. 105
(3) do. S. 157
(4) do. S. 101
(5) WALTHER II, S. 11

bedingung für wirtschaftliche Leistungserstellung ist eine gute Organisation der Unternehmung.

Die zu lösenden Aufgaben lassen sich nach sachlichen Gesichtspunkten wie folgt gliedern: Leitung, Personalführung, Verwaltung, Beschaffung, Fabrikation und Absatz.

II. Organisatorische Hilfsmittel (Organisationsplan)

Eines der besten Hilfsmittel bei der Beurteilung des organisatorischen Aufbaues einer Unternehmung bildet der Organisationsplan. Es ist dies eine graphische Darstellung der Unterordnungsverhältnisse, also des Befehlsweges und der Rangstufen. Dadurch erhält der Organisator einen guten Überblick, was ihm das Entdecken gewisser Fehler in der vorhandenen Organisation erleichtert; er gewinnt das richtige innere Bild (1).

Den Organisationsplan erachte ich als Grundstein bei der Lösung von Problemen des organisatorischen Aufbaues.

III. Allgemeines über den Organisationsplan

Abb. 2 zeigt uns den Istzustand des organisatorischen Aufbaues der AWF. Ich wählte dabei die einseitig gebundene Darstellungsweise nach NORDSIECK (2), bei der die Ordinate in die vorhandenen Rangstufen unterteilt wird. Der Betriebswirtschafter bedient sich oft dieser Darstellungsweise.

Beim Betrachten der Abbildung 2 stellen wir schon auf den ersten Blick fest, dass hier Verschiedenes nicht stimmt: Ein klassisches Beispiel einer Organisation, wie sie eben nicht sein sollte. In Abb. 3 habe

---

(1) GERWIG II, S. 28
(2) ULRICH I, S. 170

ich versucht, all die vielen Fehler (Erläuterungen siehe folgende Seiten) des jetzigen Zustandes auszumerzen und in Unterstellungsfragen in der zu untersuchenden Unternehmung Klarheit zu schaffen.

KRÄHE (1) legt grossen Wert darauf, dass ein Organisationsplan einer Unternehmung so wenig als möglich auf besonderen personellen Gegebenheiten basiert. Der Organisationsplan sollte bei Personalwechsel nicht abgeändert werden müssen. In dieser Beziehung lässt der organisatorische Aufbau unserer Unternehmung stark zu wünschen übrig; er ist fast ohne Ausnahme den heutigen Angestellten angepasst und zwar in einem Umfang, der weit über das Normale hinaus geht.

A. Organisationsform

"Als Organisationsform bezeichnen wir eine bestimmte Art der Regelung der Stellengliederung und der Verkehrswege" (2).

Grundsätzlich unterscheidet ULRICH (3) zwischen drei verschiedenen Formen: - Linienorganisation (nach FAYOL)
- Linien- und Staborganisation
- funktionelle Organisation (nach TAYLOR)

In unserem Falle (Abb. 2) sollte es sich um eine Linienorganisation handeln, bei der alle Stellen in einen einheitlichen Befehlsweg eingegliedert sind, identisch mit der militärischen Organisation einer Armee. Diese Organisationsform ist gekennzeichnet durch das Prinzip des einheitlichen Auftragsempfanges.

Eine Linien- und Staborganisation unterscheidet sich von der reinen Linienorganisation dadurch, dass gewissen Stellen (meistens der Leitung) Berater (d.h. sog. Stäbe) zugeteilt werden. Ich komme darauf später nochmals zurück, ebenso auf die funktionelle Organisation nach TAYLOR.

Im Reorganisationsplan (Abb. 3) behalte ich die Linienorganisation bei, weil der grosse Vorteil dieser Form darin liegt, dass jeder Arbeiter und Angestellte grundsätzlich nur von einer Stelle Befehle erhält und nicht von einer ganzen Reihe ihm übergeordneter Personen (TAYLOR).

---

(1) KRÄHE S. 6/7
(2) ULRICH I, S. 132
(3) do. S. 6

Die theoretische Linienorganisation weist aber auch verschiedene Nachteile auf. Diese lassen sich aber in der Praxis - wie im folgenden Abschnitt dargelegt wird - durch geeignete Massnahmen abschwächen.

B. Hilfsmittel zur Verbesserung der Linienorganisation

1. Gestaltung des Dienstweges

Durch die scharfe Abgrenzung der Kompetenzen ergibt sich ein starrer, schwerfälliger Verkehrsweg, der sog. Dienstweg. Es ist dies die Verbindungslinie vom obersten Chef bis zum letzten ausführenden Organ (1). Diese Steifheit kann bedeutend vermindert werden, indem man Vorschläge, wie auch Mitteilungen sofern sie nicht von grosser Bedeutung sind - direkt übermitteln lässt. In wichtigen Angelegenheiten sowie bei Befehlen muss aber die Geschäftsleitung strikte Einhaltung des Dienstweges verlangen - natürlich auch von sich selbst. GASSER (2) erachtet die Verletzung des Befehlsweges als einen der wichtigsten Herde von Störungen, Reibereien und Konflikten. Erfordert ein dringender Grund, dass die Direktion ausnahmsweise unmittelbar mit einer Stelle der 3. und 4. Rangstufe verkehrt, so müssen die dazwischen liegenden Stellen so rasch als möglich orientiert werden, wodurch man Reibereien vermeidet.

2. Querverbindungen

Innerhalb einer idealen Linienorganisation sind Querverbindungen notwendig, allerdings nicht zur Erteilung von Befehlen, sondern zur Übermittlung von Vorschlägen, Auskünften und Mitteilungen, betreffend sich überschneidende Sachgebiete. Ein Einhalten des Dienstweges in solchen Fällen würde die ganze Organisation äusserst steif und unbeweglich gestalten.

---

(1) GASSER III, S. 987
(2) do. S. 1013

Sicher die wichtigste Querverbindung bildet diejenige in der zweiten Rangstufe. Ein gutes Einvernehmen zwischen den beiden Abteilungsleitern ist für die Unternehmung von grösstem Nutzen. Es sollte keine Schwierigkeiten bieten, gewisse Kompetenzen zu delegieren, z.B. beim Einkauf von Maschinen für die Fabrikation.

Zwischen den verschiedenen Stellen der gleichen Rangstufe, insbesondere in der zweiten, herrscht in der AWF ein harmonisches Verhältnis. Diese Tatsache ist jedoch heute nicht von grosser Bedeutung, weil den unteren Stellen (2. und 3. Rangstufe) praktisch sehr wenig Kompetenzen eingeräumt werden.

Gut funktionierende Querverbindungen zwischen zwei Stellen entlasten im allgemeinen die beiden Stellen übergeordnete Instanz. Speziell wertvoll ist eine solche Entlastung an der Spitze einer Unternehmung, weshalb - wie erwähnt - besonderes Gewicht auf ein gutes Verhältnis in der zweiten Rangstufe gelegt werden muss.

Jede Unternehmungsleitung sollte es sich unbedingt zur Pflicht machen, innerhalb der gleichen Rangstufe immer wieder Zusammenarbeit in den sachlich sich überschneidenden Gebieten zu verlangen.

3. Art der Übermittlung von Befehlen, Informationen etc.

Die Starrheit der Linienorganisation wird im allgemeinen erhöht, wenn Befehle, Instruktionen, Mitteilungen und Vorschläge statt mündlich, schriftlich übermittelt werden. Allerdings ist die mündliche Übermittlung lediglich bis zu einer gewissen Betriebsgrösse möglich, weil sie -gegenüber schriftlicher Übermittlung - in vermehrtem Masse eine Kontrolle der befehlenden Stelle notwendig macht, denn Irrtümer sind auf mündlichem Wege viel eher möglich als auf schriftlichem.
In der zu untersuchenden Unternehmung wird beinahe ausschliesslich mündlich verkehrt. In dieser Hinsicht soll daher nichts geändert werden, denn für die gegebene Betriebsgrösse der AWF, insbesondere unter italienischen Verhältnissen, wo man lieber spricht als schreibt, ist die mündliche Übermittlung von Befehlen, Mitteilungen und Instruktionen etc. bestimmt angebracht, hat sie doch überdies den Vorteil, dass weniger kostbare Zeit und Papier durch Schreibereien verloren gehen.

An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass die Geschäftsleitung besonderes Gewicht auf genügende und lückenlose Information von oben nach unten und umgekehrt sorgen muss. "Mangelnde und ungenügende Information ist häufig die Ursache eines Leerlaufes innerhalb eines Betriebes und stört das gute Einvernehmen unter Angestellten und Arbeitern" (1). Der fortschrittliche Industrielle begrüsst in diesem Zusammenhang auch die Arbeiterkommission, gibt sie ihm doch Gelegenheit, indirekt seine Belegschaft auch über Dinge zu informieren, die über den Rahmen der üblichen Arbeitsinstruktionen hinausgehen. "Auf die Weise kann oftmals erreicht werden, dass der Arbeiter für bestimmte Dispositionen der Unternehmungsleitung Verständnis zeigt, während er sonst leicht dazu neigt, Kritik am falschen Orte zu üben" (1).

4. Konferenzen

Als weiteres Hilfsmittel zur Abschwächung der Nachteile der Linienorganisation kennt die moderne Betriebswirtschaft die sog. "Konferenzen". Diese haben bedeutende Vorteile:

Anregungen von seiten der Untergebenen können gefördert und besser ausgenützt werden. Auf dem normalen Dienstweg wischt man Vorschläge bekanntlich oft "unter den Tisch". Andererseits wird aber der Dienstweg nicht umgangen, da alle entsprechenden Stellen anwesend sind. In offener Weise können Beschwerden angebracht und Fehler behoben werden, wodurch nicht selten Reibereien im Keime ersticken. Allerdings muss der Konferenzleiter in der Lage sein, ein "Zerreden" der Probleme zu verhindern. Die Gefahr endloser Diskussionen ist in Italien besonders gross. Dies bedingt daher für den Vorsitzenden, dass er die Konferenz gut vorbereitet. Etwas Führungstalent sollte ihm ebenfalls angeboren sein.

Solche regelmässigen Zusammenkünfte erleichtern die allgemeine Orientierung stark. Sie geschieht im selben Moment - mündlich - an alle anwesenden Stellen; es kann hier von einer Rationalisierung der

---

(1) BRUGGMANN, S. 13

Orientierung gesprochen werden. In der AWF kennt man solche Konferenzen nicht. Die Unternehmung hat heute aber eine Grösse, welche die Einführung regelmässiger Sitzungen rechtfertigen würde. Sie sind in Italien wegen des mündlichen Verkehrs sogar auch für kleinere Unternehmungen zu empfehlen. Der Nachteil des Zeitverlustes derjenigen Stellen, die vergeblich anwesend waren, wiegt nicht schwer, weil ohnehin täglich viel Zeit mit Diskutieren "verloren" geht. (Ich setze "verloren" absichtlich in Anführungszeichen, weil der Norditaliener bedeutend schneller arbeitet als der Schweizer, wodurch der Verlust wieder kompensiert wird).

Für die AWF möchte ich folgende Konferenzen vorschlagen:

a) Verkaufskonferenz: wöchentlich, bzw. nach Bedarf.
Anwesend: Direktion, kfm. Abteilungsleitung, Verkauf-Aussendienst, Verkauf-Innendienst, sowie bei Bedarf technische Abteilungsleitung.
Besprechung der gemachten Beobachtungen im Verkauf, in Bezug auf die Marktforschung, Werbewirkungen, Verkaufsprogramm, Produktion usw.

b) Technische Konferenz: ca. alle 14 Tage.
Anwesend: Direktion, beide Abteilungsleitungen (kfm. und techn.), sowie Meister nach Bedarf. Besprechung der Fabrikationsprobleme.

5. Stabsstellen

Bei der Linien- und Stabsorganisation handelt es sich (1) hauptsächlich um die Gestaltung der Organisation an der Spitze einer Unternehmung, wobei die Arbeit in der Unternehmungsleitung erleichtert werden soll. Die leitende Instanz will zwar ihre Befehlsgewalt nicht aus den Händen geben, sie möchte aber über das, was sie zu entscheiden hat, durch einen Spezialisten orientiert, bzw. beraten werden. Diese beratenden Organe oder Stabsstellen nennt ULRICH (1) "das erweiterte Gehirn des Direktors". Die Stabsmitglieder denken für die Direktion, füh-

---

(1) ULRICH I, S. 140

ren aber im allgemeinen nichts aus; sie verfügen über keine Befehlsgewalt, es sei denn, sie werde ihnen für eine bestimmte Angelegenheit delegiert (1).

Im allgemeinen ist eine Unternehmung von der Grösse der AWF zu klein, um Stabsstellen, sei es für Organisation, Werbung, juristische Fragen oder Forschung etc., voll zu beschäftigen. Sofern sich die Direktion nicht mit Kleinigkeiten befasst, kann man nämlich nicht von einer Überlastung der Leitung sprechen, was als Voraussetzung für die Gründung von Stabsstellen gilt. Unter Umständen könnte zeitweilig eine Stabsstelle geschaffen werden, um den Inhaber derselben sukzessive in die Unternehmungsleitung einzuführen, bzw. auf die spätere Aufgabe als Direktor vorzubereiten. Wird die Stelle eines Geschäftsleiters spontan besetzt, so ist oft die Gefahr der Nichtbewährung vorhanden; durch die Arbeit in der Stabsstelle (Direktionssekretariat) muss hingegen ein Anwärter auf den Direktionsposten seine Fähigkeiten vorerst unter Beweis stellen. Die erwähnte Art der Einführung des neuen Geschäftsleiters erachte ich für die Verhältnisse in der AWF nicht als glückliche Lösung.

Hingegen möchte ich vorschlagen, später einer neuen Direktion während der ersten Jahre ihrer Tätigkeit eine Stabsstelle anzugliedern, welche sich weitgehend mit Reorganisationsfragen beschäftigt. Da die jetzige Geschäftsleitung sämtliche Neuerungen für die folgende Direktion aufspart, wäre jene ohne entsprechende Hilfskraft (Direktionssekretär/Akademiker) viel zu stark überlastet. Ich bin überzeugt, dass es ihr unmöglich wäre, neben der Führung der Unternehmung die vielen - heute schon auf sie wartenden - Probleme zu lösen.

C. Einführung der funktionellen Organisation nach TAYLOR?

TAYLOR geht von der Tatsache aus, dass ein Meister nach der üblichen Regelung (Linienorganisation) eine ganz aussergewöhnliche Fülle verschiedenartiger Aufgaben zu lösen habe (2). Er findet es daher zweck-

---

(1) ULRICH I, S. 224
(2) ULRICH I, S. 146

mässiger, diese Aufgabe auf mehrere Angestellte zu verteilen, so dass der Arbeiter seine Aufträge von verschiedenen Stellen mit gleicher Rangstufe erhält.

TAYLOR äussert sich über die funktionelle Organisationsform wie folgt (1): "Das Funktionssystem gipfelt in dem Bestreben, jedem Aufsichtsorgan vom Betriebsleiter bis zum Meister hinunter nur so viele Pflichten aufzuerlegen, die er wirklich erfüllen kann .....Während in der gewöhnlichen Linienorganisation die Arbeiter, in Gruppen eingeteilt, stets nur einem Meister unterstehen, von welchem sie alle Befehle und Anweisungen erhalten, sind sie in dem neuen System mehreren Meistern gleichzeitig unterstellt, von denen jeder für sich nur für ganz bestimmt abgegrenzte Gebiete verantwortlich ist und nur in diesen mit den Arbeitern unterhandelt."

Praktische Erfahrung in grösserem Rahmen fehlt bis heute dieser Organisationsform. Es bestehen gegen sie begründete Zweifel in Bezug auf die Wahrung der Disziplin.

Die Frage der Einführung des sog. "Funktionsmeistertums" (2) steht zur Diskussion, sobald die Meister ihrer Aufgabe nicht mehr gewachsen sind, d.h. wenn ihnen mehr Pflichten auferlegt werden, als sie effektiv erfüllen können. Dies ist in der AWF nicht der Fall, vielmehr müssen wir feststellen, dass eigentliche Meister (3. Rangstufe) überhaupt fehlen. Die vorhandenen sog. "Meister" besitzen weder Kompetenzen, noch Verantwortung und gehören auch lohnmässig in die 4. Rangstufe. Ausserdem wäre die zu untersuchende Unternehmung für die Einführung der funktionellen Organisation viel zu klein (2).

---

(1) TAYLOR, S. 48
(2) ULRICH I, S. 146

D. Benennung der verschiedenen Stellen

In Abb. 2, wie auch im Reorganisationsvorschlag (Abb. 3) habe ich sämtliche Stellen nach ihrer Aufgabe benannt, wie dies die moderne Theorie verlangt (1). In der AWF herrscht allerdings die Gewohnheit, eine Stelle nicht nach deren Aufgabe, oder Tätigkeit, sondern mit dem Namen des entsprechenden Aufgabenträgers zu benennen. Dies ist einerseits auf die unklare Kompetenzabgrenzung innerhalb unserer Unternehmung zurückzuführen, andererseits kann das Bevorzugen des "Persönlichen" als typisch italienisch bezeichnet werden.

Da die AWF für Verwechslungen in dieser Hinsicht zu klein ist, möchte ich diese traditionsgebundenen Bezeichnungen nicht unbedingt ändern.

E. Breiten-, bzw. Tiefengliederung

Vergleichen wir den Plan der vorhandenen Organisation (Abb. 2) mit dem Reorganisationsvorschlag (Abb. 3), so stellen wir fest, dass in Bezug auf die Tiefen- und Breitengliederung grundsätzlich nichts geändert wurde.

In die Tiefe finden wir vier Stufen, was für eine Unternehmung von der gegebenen Grösse als normal bezeichnet werden kann. Je stärker die Tiefengliederung, desto schwerfälliger wird jedoch der Dienstweg.

Auch die Gliederung in die Breite (Anzahl Untergebene pro Stelle) ist in Abb. 3 normal: Wir stossen im Reorganisationsvorschlag auf keine überlastete Stelle, im Gegensatz zu Abb. 2, wo sich die Direktion unrichtigerweise bis hinunter in die 4. Rangstufe fast für jede Stelle direkte Befehlserteilung vorbehält und dementsprechend mit Arbeit überhäuft ist. Der technische Abteilungsleiter besitzt heute (Abb. 2) bedeutend zu viele direkte Untergebene.

---

(1) KRÄHE, S. 6

Prinzipiell können wir jedoch in der AWF von einer gesunden Gliederung sprechen; sie ist weder über- noch unterdimensioniert, was Abb. 3 (Reorganisationsplan) deutlich veranschaulicht.

F. Kompetenz - Aufgabe - Verantwortung

ULLRICH stellt folgenden Grundsatz auf "Kompetenz und Verantwortung müssen in ihrem Umfange der zu lösenden Aufgabe entsprechen" (1). In dieser Beziehung stossen wir auf einen der wundesten Punkte in der zu untersuchenden Unternehmung. Die Kompetenzenzuteilung und -abgrenzung klappt gar nicht, was einerseits die Initiative und Arbeitsfreude lähmt und andererseits Reibereien verursacht, weil niemand die Verantwortung übernehmen will. Der jetzige Direktor fällt praktisch in allen Belangen die Entscheidung, selbst wenn es sich nur um Kleinigkeiten handelt. Diese Erscheinung soll allerdings nach BLOCH (2) in mancher Unternehmung zu finden sein.

Dieser Autor nennt hierfür folgenden Grund: "Der Chef gibt nicht gern Kompetenzen ab, weil er einen Verlust seiner Prestige fürchtet und an persönlichem Einfluss und Macht. Ein weiterer Mangel sind die erzieherischen Fähigkeiten und geringe organisatorische Begabung."

Anlässlich der in Abb. 3 vorgesehenen Reorganisation des Aufbaues der AWF muss man den einzelnen Mitarbeitern für ihre Aufgaben unbedingt entsprechende Kompetenzen und Verantwortung zuteilen. Bestimmt wirkt dies hinsichtlich der Initiative fördernd, woran schliesslich die Unternehmung ein grosses Interesse besitzt. Auch hilft es der Geschäftsleitung, ihre Anordnungen rasch und reibungslos in die Tat umzusetzen und beim Entdecken von Fehlern den Verantwortlichen festzustellen. Zur Kompetenzzuteilung und -abgrenzung genügt in der AWF die mündliche Form. Die vorhandene Unternehmungsgrösse verlangt im allgemeinen kein Vordrucksystem, um so weniger als in den oberen drei Rangstufen (die 4. hat ohnehin

(1) ULRICH I, S. 175
(2) BLOCH, S. 362

keine Befehlsgewalt) sehr selten Personalwechsel stattfindet.

Die Abgrenzung von Kompetenz und Verantwortung soll scharf erfolgen. Dieser Organisationsgrundsatz ist allerdings schwer realisierbar (1).

(1) BRUGGMANN, S. 11

IV. Die einzelnen Stellen des Organisationsplanes, ihre Organisation und Aufgabe

A. Generalversammlung und Verwaltungsrat

Da es sich bei der AWF bekanntlich um eine Aktiengesellschaft handelt, steht über der Direktion der Unternehmung der Verwaltungsrat, bzw. die Generalversammlung. Trotzdem in unserem Falle die beiden Organe identisch sind, fallen Legislative und Exekutive nicht zusammen, denn in der AWF bildet die Generalversammlung (= Verwaltungsrat) die Legislative, während der Delegierte des Verwaltungsrates - an Stelle des Verwaltungsrates - als ausführendes Organ arbeitet.

Die Aufgaben und Kompetenzen der Generalversammlung und des Verwaltungsrates interessieren uns hier nicht, denn die diesbezüglichen gesetzlichen Bestimmungen im italienischen Handelsrecht weichen praktisch nicht von der schweizerischen Regelung ab. Auch in den Statuten (Vertragsfreiheit) finden wir gegenüber einem schweizerischen Normalfall nichts Aussergewöhnliches.

Beide Organe sind sehr klein. Ihre Mitglieder vertreten keine fremden Interessen, was natürlich die Leitung der Unternehmung bedeutend erleichtert. Die erwähnte legislative Funktion des Verwaltungsrates hat zur Folge, dass er - entgegen der allgemeinen Übung - recht selten zusammentritt.

B. Kontrollstelle

Wir begegnen hier einer sehr glücklichen Lösung. Die zweiköpfige Kontrollstelle der AWF besteht einerseits aus einem kaufmännischen Direktor einer ähnlichen Unternehmung, andererseits aus einem Finanzspezialisten, der in allen Steuerfragen und staatlichen Vorschriften durch und durch bewandert ist.

C. Geschäftsleitung

Wie bemerkt ist der Delegierte des Verwaltungsrates gleichzeitig Direktor. Bedingt durch den Krieg und andere Gründe, auf die ich nicht näher eintreten möchte, konnte der Verwaltungsrat nur eine mehr oder weniger lose Kontrolle über die Geschäftsleitung ausüben. Die Entsendung eines Verwaltungsratsmitgliedes auf den Posten des Direktors bedeutete unter solchen Umständen für den Verwaltungsrat eine gewisse Beruhigung.

Aus dem Gesagten geht hervor, dass die Direktion in den Händen einer Person liegt. Fur die vorhandene Unternehmungsgrösse ist diese Lösung einem Zweierkollegium - wobei doch einer die Rolle des Primus inter pares' inne hätte - bestimmt vorzuziehen, denn trotz bestem Einvernehmen sind Meinungsverschiedenheiten innerhalb eines Kollegiums kaum zu vermeiden. Auch vom personell-psychologischen Gesichtspunkt aus betrachtet, empfiehlt sich die Vereinigung der Oberleitung in einer Person.

Als Nachteil des "Einmannsystems' muss angefuhrt werden, dass die Möglichkeit einer unrichtigen Entscheidung bei all den verschiedenen Fragen, welche an eine Unternehmungsleitung herantreten, grösser ist. Dies sollte aber bei der heutigen Grösse der AWF noch möglich sein, allerdings nur unter der als Grundsatz geltenden (1) Voraussetzung, dass sich die Direktion nicht um unwichtige Details und Nebensächlichkeiten kummert. Die Stellvertretung üben die beiden Abteilungsleiter (Prokuristen) gemeinsam aus, was ich als gute Regelung betrachte. Von den unzähligen Aufgaben einer Geschäftsleitung (es handelt sich hier vor allem um Entscheide und Kontrollen, weniger um die Ausfuhrung selbst) möchte ich lediglich ein paar wenige, mir besonders wichtig erscheinende, zu einer kurzen Betrachtung herausgreifen.

---

(1) BRUGGMANN S. 12

1. Auswahl der Mitarbeiter

Trotz allen Errungenschaften der modernen Technik und Wissenschaft ist und bleibt der Faktor "Mensch" stets von entscheidender Bedeutung. Bei der Auswahl von Mitarbeitern muss daher mit der allergrössten Sorgfalt vorgegangen werden, wobei man bei den Angestellten und Meistern ein besonderes Augenmerk auf die charakterlichen Eigenschaften legen soll. Das Heranziehen eines geeigneten und vertrauenswürdigen Kaders bildet eine der wichtigsten Aufgaben eines guten Unternehmungsleiters (1). Oft wird ihr aber zu wenig Beachtung geschenkt, schreibt doch ULRICH (2): "Wenn man bedenkt, wieviele Schwierigkeiten ein ungeeigneter Mitarbeiter der Unternehmungsleitung bereitet, und wie schwer es oft ist, ihn wieder los zu werden, so ist es eigentlich erstaunlich, zu sehen, mit wie wenig Sorgfalt neue Angestellte eingestellt werden."

In diesem Zusammenhang möchte ich auch noch auf das Nachwuchsproblem hinweisen. Nie darf ausser acht gelassen werden, für die Inhaber der wichtigeren Posten sukzessive Stellvertreter einzuarbeiten, wobei man die jungen Leute langsam mit den höheren Aufgaben vertraut machen sollte (3).

Mit wenigen Ausnahmen sind die Angestellten in der AWF als gut zu bezeichnen. Inwieweit dies das Verdienst der Direktion ist, kann ich nicht beurteilen. Es bietet heute allerdings in Italien - im Gegensatz zur Schweiz - keine Schwierigkeiten, tüchtige Mitarbeiter zu finden, infolge der stets grossen Zahl an Arbeitslosen.

2. Menschenführung

Als wichtigste und vornehmste Aufgabe der Geschäftsleitung gilt bestimmt das eigentlich "Führen" sämtlicher in der Unternehmung arbeitenden Menschen, was natürlich umfangreiche psychologische Kenntnisse voraussetzt.

---

(1) BRUGGMANN S. 12
(2) ULRICH I, S. 179
(3) GERWIG II, S. 9

Hier überschneidet sich die Betriebswirtschaftslehre mit der Wissenschaft der Psychologie. Für die Unternehmungsleitung sind solche Fragen von derart grosser Bedeutung, dass ich gezwungen bin, darauf einzutreten. Das Weglassen des menschlich-psychologischen Standpunktes in unseren Überlegungen wäre eine wirklichkeits- und weltfremde Abstraktion der rein betriebswirtschaftlichen Erwägungen in meiner Arbeit.

Die Unternehmungsleitung muss mit allen Mitteln zu erreichen versuchen, dass die in der Unternehmung tätigen Menschen zu williger, ja freudiger Zusammenarbeit gebracht werden (1) , dass sie stolz sind auf "ihre" Unternehmung. Dies bedingt vom Vorgesetzten, dass er für die Schwierigkeiten und Nöte seiner Untergebenen Verständnis aufbringt. Er muss - sagt GERWIG (2) - Mensch bleiben und loyal unterhandeln können (auch mit den Arbeiterkommissionen), was unfehlbar zur Folge hat, dass ihm die Unterstellten das notwendige Vertrauen entgegenbringen. Damit schaffen sie selbst die Grundlage, um sich überhaupt führen zu lassen.

Soll der Arbeiter oder Angestellte qualitativ wie quantitativ Optimales leisten, so muss ihn das Gesamterlebnis der Arbeit befriedigen (3). Dazu tragen aber nicht nur die sog. "äusseren" Arbeitsbedingungen (Licht, Temperatur, Gestaltung des Arbeitsplatzes, Ermüdung etc.) bei, sondern auch die "inneren" Arbeitsbedingungen (z.B. Gemütsbewegungen, Beziehungen zu den Familienmitgliedern, Arbeitskollegen und Vorgesetzten etc.). GASSER (4) behauptet sogar, dass diese inneren Bedingungen die Arbeitsleistung in einem viel stärkeren Masse beeinflussen als die äusseren.

In jeder Unternehmung bilden sich gewisse Gruppen und somit menschliche Beziehungen. Diese darf der Vorgesetzte unter keinen Umständen ignorieren, sondern er soll versuchen, einen "team-Geist" zu fördern, denn gerade "das sich in eine Gruppe Eingegliedert-Wissen und -Fühlen (5) " trägt wesentlich zur inneren Zufriedenheit der Arbeiter und Angestellten bei. Nur so entsteht mit der

---

(1) GASSER IV, S. 28
(2) GERWIG II, S. 10
(3) GASSER IV, S. 19
(4) GASSER IV, S. 10
(5) GERWIG II, S. 19

Zeit eine eigentliche "Betriebsgemeinschaft" (1), welche für eine Unternehmung von eminenter Bedeutung ist.

Diese Gruppen müssen aber geführt werden, wenn sie optimal funktionieren sollen. Die Leitung einer Unternehmung muss es sich daher zur Pflicht machen, alle Vorgesetzten (in unserem Falle Abteilungsleiter und Meister) in der Menschenführung zu schulen. Dies erreicht sie aber nicht durch Kurse und Vorträge über "Psychologie der Menschenfuhrung" etc., sondern nur, indem sie mit den betreffenden Unterchefs praktische Probleme und Fragen erörtert und diskutiert (2). Natürlich ist auch hier Voraussetzung, dass die unteren Vorgesetzten dazu die richtige innere Einstellung besitzen. Nur so wird es möglich sein, die ganze Unternehmung im wahrsten Sinne des Wortes zu "führen".

Die Führungsarbeit lässt sich gewaltig erleichtern, wenn - dank dem gegenseitigen Vertrauen - die Informationen von "unten" nach "oben" nicht "gefiltert" werden (3). Die Leitung muss versuchen, die unbeschönigte Wahrheit uber alle Vorfälle im Betrieb in Erfahrung zu bringen. Aber auch von "oben" nach "unten" ist Anonymität sehr schädlich. Der Arbeiter soll einerseits etwas hören von den Zielen und Schwierigkeiten der Unternehmung, andererseits aber ebenfalls teilhaben an ihren Erfolgen(4).

Besonders wichtig sind die Fragen der Menschenführung in politischer Hinsicht. Ein Chef, der die Menschen in seiner Unternehmung richtig zu führen versteht, gräbt den Demagogen weitgehend das Wasser ab. Ich behaupte, dass die kommunistische Ideologie kaum in derartigem Masse hätte Fuss fassen können, wenn alle Leiter der Unternehmungen gute Psychologen und Führer wären.

---

(1) GERWIG II, S. 5
(2) GASSER IV, S. 26
(3) d.o. S. 23
(4) GERWIG II, S. 5

Menschenführung darf in Italien, infolge der sprichwörtlichen Treue und Anhänglichkeit der Italiener, als besonders dankbare Aufgabe bezeichnet werden.

In direktem Zusammenhang mit der Menschenführung stehen zwei weitere Aufgaben der Unternehmungsleitung, nämlich die Sozial- und Lohnpolitik; sie bilden gewissermassen ein Hilfsmittel zur Menschenführung.

3. Sozialpolitik in der Unternehmung

Unter Sozialpolitik verstehen wir diejenigen Massnahmen, welche zur Stärkung des wirtschaftlich relativ schwächeren beitragen. GÜNTHER, E. (1) setzt Politik in Zusammenhang mit staatlichem Handeln. Ich erachte jedoch auch die Unternehmungsleitungen als Träger der Sozialpolitik. Die sozialpolitischen Massnahmen in den Unternehmungen bilden eine freiwillige Ergänzung zu den staatlichen Vorschriften in dieser Beziehung (Ruhezeit, Kinder- und Frauenschutz usw.). Die gesetzlichen Soziallasten, welche auf Kosten der Arbeitgeber gehen, sind gemäss einer Untersuchung des Nationalen Institutes für Statistik und wirtschaftliche Studien in Mailand (INSEE) - in Italien am höchsten auf der Erde, während die Beiträge der Arbeitnehmer die niedrigsten darstellen. In Italien kommen zum Lohn eines Industriearbeiters durchschnittlich 58,64 % soziale Leistungen (bezahlte Ferien, Familienzulagen, Sozialversicherung etc.) hinzu; die Pflichtbeiträge der Arbeiter betragen hingegen nur 1,69 % der Lohnsumme (2).

Wegen dieser Tatsache erachtet die Geschäftsleitung der AWF die Sozialpolitik in der Unternehmung als überflüssig.

---

(1) GÜNTHER, S.11
(2) NZZ 2707/2.12.52

Mir würde es jedoch als vorteilhaft erscheinen, wenn sich die Direktion zukünftig in vermehrtem Masse dieser Aufgabe widmen würde, hat diese doch in der heutigen Zeit eine ganz entscheidende Bedeutung. WEISS (1) bezeichnet sie sogar als Spitzenproblem der Zukunft. Durch freiwillige sozialpolitische Massnahmen werden Arbeiter und Angestellte in einer Unternehmung materiell (wenn auch nur indirekt) besser gestellt, was ebenfalls zur inneren Befriedigung und somit zur besseren Leistung beiträgt. Dadurch vermindern sich auch die sozialen Spannungen; zum Teil kann man solche Massnahmen direkt als Vorbeugungsmittel gegen Streiks und Agitationen bezeichnen (2). Zudem wird die Sesshaftigkeit der Arbeiterschaft erhöht. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass, je grosszügiger die Sozialpolitik betrieben wird, desto eher die heutige Gesellschaftsordnung bestehen bleibt.

In sozialpolitischer Hinsicht kommen viele Massnahmen in Betracht. Ich verweise in diesem Zusammenhang auf die Broschüre "Mensch und Arbeit im Schweizer Betrieb". (3).

Die Erfolgschancen folgender Einrichtungen müssten geprüft werden:

a) Kantine

Eine solche war während der Kriegszeit obligatorisch. Die Unternehmung hatte sogar die Belegschaft teilweise mit Nahrungsmitteln zu versorgen. Eine Untersuchung würde zeigen, ob für die Wiedereinrichtung der Kantine ein Bedürfnis vorhanden ist. Persönlich bin ich davon überzeugt. Der Raum müsste einfach, aber freundlich eingerichtet werden. Besonderes Gewicht legt der Italiener auf einen sau-

---

(1) WEISS S. 15
(2) WEISS S. 12
(3) Aktionsgemeinschaft für Nationalen Wiederaufbau, S. 12 ff

beren, gepflegten Tisch. Durch das Selbstbedienungs-System könnte man Personal einsparen.

b) Werkswohnungen

Obschon der Italiener bei weitem nicht das gleiche Interesse für ein eigenes Heim an den Tag legt wie etwa der Schweizer, befürworte ich das Erstellen von einfachen, fabrikeigenen Arbeiterwohnungen, denn die Vorteile sind mannigfaltiger Art. Die AWF besitzt zudem genügend eigenen Boden.

c) Freizeitbeschäftigung/Sport

In Bezug auf Freizeitbeschäftigung ist in Italien von privater Seite her kaum etwas auszurichten. Während der Zeit des Faschismus empfand der Italiener die halb-obligatorische "Freizeitbeschäftigung" (Dopolavoro) überall als eigentlichen Zwang. Heute will niemand mehr etwas davon wissen. Viele Arbeiter der AWF sind in ihrer freien Zeit in der Landwirtschaft tätig, was grundsätzlich zu begrüssen ist. Zudem wohnen nicht alle in NM.

Anklang fände hingegen bestimmt ein Fussballclub! Eigener Boden für Spielplätze wäre vorhanden.

d) Fürsorge

Das Objekt dieser Fürsorge bilden die Familien der in der Unternehmung Tätigen (Gesundheitsüberwachung, Betreuung der Kinder). Diese Aufgabe bildet oft einen Wirkungskreis für die Gemahlin eines Direktors.

Die AWF bezahlt jährlich einen Beitrag, womit sie ein paar Kindern ihrer Arbeiter einige Wochen Ferien ermöglicht. Bestimmt könnte in fürsorglicher Hinsicht ohne grosse Kosten noch Verschiedenes mehr getan werden.

e) Verschiedenes

Die hygienischen Einrichtungen in unserer Unternehmung lassen zu wünschen übrig. Ihre Instandsetzung ist eine unbedingte Notwendigkeit.

Für die Mittagspause sollte den Arbeitern im Fabrikareal eine Grünfläche zur Verfügung gestellt werden können, für die weiblichen Arbeitskräfte ferner ein Ruheraum.

Solche Pläne rufen selbstredend den Widerstand der Gewerkschaften, bzw. Kommunisten hervor, denn diese erkennen richtig, dass der Arbeitgeber dadurhh "das Wasser auf seine Mühle" leitet. Dies verlangt von seiten der Direktion geschicktes, diplomatisches Verhandeln.

4. Lohnpolitik

Die Festsetzung der Art und der Höhe der Löhne wie auch der Saläre stellt ebenfalls eine ausserordentlich wichtige Aufgabe der Unternehmungsleitung dar. Einerseits müssen dabei die Interessen der Unternehmung gewahrt werden, welche auf Erreichung eines möglichst hohen Gewinnes ausgerichtet sind. Dies hat zur Folge, dass die Löhne als Kostenbestandteil möglichst tief sein sollten. Andererseits weiss der Leiter einer Unternehmung aber auch, dass der Arbeiter bei niedrigen Löhnen unzufrieden ist, wodurch seine Leistung sinkt. Zudem besteht die Gefahr von Streiken und ferner von Schwarzarbeit, woraus sich bei den Arbeitern Ermüdungserscheinungen ergeben. Die Direktion muss sich beim Festsetzen der Löhne bewusst sein, dass dieselben für die Arbeitnehmer nicht nur in materieller Hinsicht Bedeutung besitzen, sondern auch als sozialer Wertmesser angesehen werden (1)

(1) GASSER IV, S. 13

Ebenso stellen die zeitlichen Abstände (Monat oder Woche der Lohnzahlungen) einen sozialen Wert dar. Allein schon eine Umstellung in dieser Hinsicht gilt oft als Beförderung. Man bedenke, dass der Arbeiter und der Angestellte das Gefühl einer materiell und sozial gerechten Entlöhnung haben will. Grundsätzlich unterscheiden wir drei Arten von Löhnen: Akkord-, Prämien- und Zeitlöhne.

Der Zeitlohn ist dort angebracht, wo der Arbeiter seine Leistung praktisch nicht beeinflussen kann oder diese sehr schwer zu messen ist, während der Akkordlohn einen reinen Leistungslohn darstellt. "Prämienlohn ist am Platze, wenn die Leistung zwar grundsätzlich feststellbar.. aber gleichzeitig durch Werkstoff, Betriebsmittel, Organisationsform und technologisch/chemische Vorgänge die Bedingungen des Arbeitsvollzuges festlegen, dass die Leistung durch den persönlichen Einsatz des Arbeiters ..... nicht oder nur in geringem Masse beeinflussbar ist" (1)

Für alle drei Lohnarten ist in Italien gesetzlich ein gewisses Minimum vorgeschrieben, doch bezahlen die meisten Unternehmungen - so auch die AWF - etwas darüber hinaus.

Der grösste Teil der Löhne in der AWF sind Akkordlöhne, die sich im allgemeinen in der zu untersuchenden Unternehmung gut bewährt haben. Sie erleichtern zudem die Kalkulation. Da der Italiener sehr materialistisch veranlagt ist, kann ein guter Akkordansatz sein Interesse, bzw. Arbeitstempo, ausserordentlich stark steigern, so dass direkt die Gefahr einer gesundheitlichen Schädigung besteht. Trotzdem sollte es unter keinen Umständen mehr vorkommen, dass provisorisch angesetzte Akkorde im Laufe der Arbeit erniedrigt werden. (In der Praxis setzt man sämtliche Ansätze nur provisorisch fest, weil definitive von Gesetzes wegen nicht mehr geändert werden dürfen). Ein solches Vorgehen ist psychologisch grundfalsch und raubt den Arbeitern jeweils die Arbeitslust vollständig, was logischerweise immer eine Verkleinerung des Gewinnes der Unternehmung zur Folge hat. Die Abänderungen sind natürlich auf eine mangelhafte Ermittlung des Akkordansatzes zurückzuführen. Die Festsetzung erfolgt heute ohne eigentliche Berechnung, lediglich nach Anhören der Kalkulatorin und des tech

(1) EULER S. 200

nischen Abteilungsleiters. In Zukunft sollten die Akkorde unbedingt genauer bestimmt werden (einfache Zeitstudien und Arbeitsanalysen).

Dass grundsätzlich der Direktor und nicht der technische Abteilungsleiter die Lohnhöhe fixiert, erachte ich für italienische Verhältnisse als richtig und vorteilhaft.

Vorschüsse werden prinzipiell keine gewährt, was absolut in Ordnung ist. Einmal eingerissen, ist es fast nicht mehr möglich, diesen Übelstand zu beheben, abgesehen von der Tatsache, dass sich durch Vorauszahlungen die Lohnabrechnungen komplizieren.

5. Preispolitik

Eine ebenfalls sehr bedeutsame Aufgabe im Pflichtenheft einer Unternehmungsleitung bildet die Preispolitik, auf die ich aber erst im 4. Kapitel dieser Arbeit zu sprechen kommen möchte.

6. Organisieren, Gesamtplanung

Das Lösen der wichtigsten Organisationsfragen gehört bei einer Unternehmung von der Grösse der AWF in den Tätigkeitsbereich der Geschäftsleitung. Dabei sind die weiter vorn erwähnten Grundsätze der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zu beachten.

Die früher vorhanden gewesene Kostenelastizität in der Industrie existiert nicht mehr, weshalb es heute für eine Direktion notwendig ist, in Bezug auf die Organisation der Unternehmung auf weite Sicht zu planen. Es gilt dies nicht nur in personeller Hinsicht, sondern auch bezüglich Unterhalt und Erneuerung der Fabrikationsstätten und ihrer Einrichtungen.

Eine kommende Reorganisation kann selbstverständlich nicht schlagartig durchgeführt werden, nicht zuletzt aus personellen Gründen, denn kaum alle Angestellten eignen sich für die neuen Aufgaben. Es ist daher notwendig, dass sich die Direktion auf dem Papier den Zustand einer idealen Unternehmung ausarbeitet, wobei versucht werden soll, die optimale Betriebsgrösse und eine möglichst hohe Betriebselastizität zu erreichen. Die einzelnen Neuerungen, auch in baulicher Hinsicht (1)

---

(1) KRÄHE, S. 24

sind alle nach dieser Gesamtplanung auszuführen. Sie erhalten dadurch einen gewissen Zusammenhang, und schrittweise kommt man auf diese Art dem Idealzustand näher. Dabei ist aber zu bemerken, dass eine Unternehmung - und somit auch die Gesamtplanung - fortlaufend den sich ändernden Verhältnissen angepasst werden muss. "Organisation ist eine stetige, nie fertige Aufgabe" (1). In organisatorischer Hinsicht stellt man in unserer Unternehmung eine eindeutige Stagnation fest. Stillstand bedeutet aber Rückschritt.

7. Finanzwirtschaft

Der Finanzwirtschaft kommt heute in der Industrie, infolge der Kapitalintensität, eine sehr grosse Bedeutung zu. Man versteht darunter in betriebswirtschaftlichem Sinne "den Inbegriff aller Beziehungen und Veranstaltungen, die sich auf den Kapital-, Geld- und Kreditverkehr erstrecken. Die Finanzwirtschaft umfasst die Gesamtheit aller Tätigkeiten, die sich auf die Beschaffung, Verwaltung und Verwendung der für eine geordnete Wirtschaftsführung erforderlichen Kapitalmengen, insbesondere der Zahlungsmittel, beziehen" (2). Zur Befriedigung des Kapitalbedürfnisses kennen wir folgende Finanzierungsmethoden:

- Eigenfinanzierung (die Inhaber stellen der Unternehmung Kapital zur Verfügung)
- Selbstfinanzierung (die Unternehmung finanziert Investitionen selbst und zwar mittels nicht ausgeschütteter Gewinne. Hier sei allerdings bemerkt, dass sich der Gewinn nie genau ermitteln lässt, solange die Unternehmung besteht.)
- Fremdfinanzierung (das Geld wird der Unternehmung von "fremden" Wirtschaftssubjekten zur Verfügung gestellt. Dabei nimmt die Unternehmung den organisierten oder nicht organisierten Geld- und Kapitalmarkt in Anspruch.)

(1) GERWIG II, S. 27
(2) LEITNER I, S. 295

Selbstfinanzierung geschieht aus auf der Hand liegenden Gründen meistens nur in älteren Unternehmungen. Ihr grosser Vorteil gegenüber der Fremdfinanzierung besteht in der Unverzinslichkeit. Selbstfinanzierung ist auch günstiger als Eigenfinanzierung, weil das Eigenkapital in guten Jahren schliesslich doch auch "verzinst" werden muss (z.B. in Form von Dividenden). Die Selbstfinanzierung besitzt aber auch ihre Grenzen und Nachteile (sie führt unter Umständen zu Kapitalfehlleitungen, infolge Unterschätzung des Risikos (1); ferner zu unorganischem Aufbau einer Unternehmung (2)), doch wird sie im allgemeinen sehr empfohlen (3), (4).

Sofern keine Selbstfinanzierung möglich ist, stellt sich bei jeder Investition die Frage, ob die Finanzierung durch Eigen- oder Fremdkapital erfolgen solle. Eine langfristige Anlage finanziert man im allgemeinen mit Eigenkapital. KELLER (5) vertritt - wie bereits bemerkt - die Ansicht, dass langfristiges, und zwar Eigenkapital in der Höhe des Anlagen- und des gebundenen Umlaufvermögens (sogen. eiserner Bestand) verwendet werde. Die Finanzierung mit Fremdkapital soll höchstens im Umfang des ungebundenen Umlaufvermögens erfolgen. Je mehr Fremdkapital verwendet wird, desto höher wird der jährliche feste Zinsaufwand, was sich in Zeiten schlechter Konjunktur verheerend auswirken kann. Bei Verflüssigung der Vermögenslage darf nicht ohne weiteres eine Rückzahlung an die Geldgeber erfolgen, sondern die Unternehmung muss die flüssigen Mittel auf die bestmöglichste Art verwalten, bzw. anlegen. Eine Kapitalrückzahlung an die Inhaber der Unternehmung hat stets mit grosser Vorsicht zu geschehen (6).

Die Abschreibungen in der Bilanz - die, nebenbei bemerkt, im ganzen aller Jahre nicht kleiner sein dürfen als die kalkulatorischen Abschreibungen des Betriebes (7) - führen zu stillen Gewinnrücklagen. Diese sollten "im Zeitpunkt der Erneuerung der Abschreibungsobjekte in Form

---

(1) KELLER, S. 36
(2) PRION, S. 244
(3) HEGNER, S. 86
(4) KELLER, S. 43
(5) KELLER, S. 35
(6) do. S. 37
(7) WALTHER II, S. 151

flüssiger Mittel zur Verfügung stehen (1)". Da jedoch die Einrichtungen und Maschinen bei der Wiederbeschaffung meistens mehr kosten - nicht zuletzt wegen der laufenden Geldentwertung - reichen die Rücklagen in der Höhe der Summe der jährlichen kalkulatorischen Abschreibungen allein praktisch nie aus. Schon der blosse Erneuerungsbedarf macht daher zusätzliche Rücklagen - die ebenfalls flüssig gehalten werden müssen - notwendig. Erst wenn darüber hinaus noch weitere Rücklagen möglich sind, kann die Selbstfinanzierung einer eventuellen Expansion in Frage kommen. Betriebsvergrösserungen erfordern aber immer gründliche Überlegungen und sorgfältiges Abwägen der zukünftigen Entwicklungschancen in jeder Hinsicht. Eine solche können wir nur als empfehlenswert bezeichnen, wenn man mit den neuen Anlagen auch wirklich in der Lage ist, in normalen Zeiten die erforderlichen Abschreibungen und Rücklagen für den Erneuerungsbedarf, sowie einen angemessenen Gewinn herauszuwirtschaften (2). Die Erneuerung der Anlagen darf allerdings nicht von der jährlichen Abschreibung in der Bilanz abhängig gemacht werden.

Damit bei Neuvestierungen die flüssigen Mittel zur Bezahlung der Rechnungen effektiv vorhanden sind, empfiehlt es sich, die Abschreibungs- und Reservefondsbeiträge in Wertschriften anzulegen, die dann ohne weiteres rasch liquidiert werden können. Das Problem der Bereitstellung genügend liquider Mittel ist sehr wichtig und erfordert eine langfristige Finanzplanung.

Damit der AWF in Zukunft genügend flüssige Mittel für die Anschaffung neuer Pressen etc. zur Verfügung stehen, möchte ich vorschlagen, die bereits abgeschriebenen Anlagen aufzuwerten. So wird es möglich, den Gewinn in den kommenden Jahren durch erhebliche Abschreibungen zu verkleinern. Diese Rücklagen würde ich - wie bereits bemerkt - in Wertschriften anlegen und in der Bilanz einen Erneuerungsfonds eröffnen. Eventuell müsste im gegebenen Zeitpunkt auch die Emission neuer Aktien erwogen werden.

---

(1) KELLER, S. 40

(2) KELLER, S. 41

Bei der weiteren Zergliederung des Organisationsplanes (Abb. 2 und 3) unterscheiden wir grundsätzlich zwischen einer technischen und einer kaufmännischen Abteilung.

D. Technische Abteilung

1. Personalchef der Arbeiter

Im allgemeinen fallen in den Tätigkeitsbereich eines Personalchefs Rekrutierungs- und Ausbildungsfragen, Lohnfestsetzungen, Entlassungen, Beurlaubungen, Ferienverteilung, Beförderungen, Unfallverhütungsmassnahmen, Umschulungen, fachliche Weiterbildung usw. Zum Teil wird ihm auch die Planung und Durchführung der sozialpolitischen Massnahmen (Grundplan KRÄHE) übertragen. Allerdings finden wir einen eigentlichen Personalchef nur in grösseren Unternehmungen. Die entsprechenden Aufgaben werden aus dem Wirkungsfeld der Meister oder Betriebsleiter herausgenommen und für die ganze Unternehmung einer einzigen Person übertragen (funktionelles System). Die Grösse der AWF machen aber meiner Ansicht nach die Anstellung eines eigentlichen Personalchefs nicht notwendig.

Die Direktion unserer Unternehmung betrachtet jedoch die Tätigkeit eines Personalchefs als derart wichtig, dass sie sie gleich selbst ausübt. Da der Direktor hierzu aber nicht genügend Zeit findet, beschränkt sich diese Aufgabe in der AWF heute lediglich auf Entlassen und Anstellen von Arbeitern.

Grundsätzlich erachte ich es unter italienischen Verhältnissen für die AWF als vorteilhaft, dass sich die Geschäftsleitung persönlich den Aufgaben widmet, welche einem Personalchef zufallen würden, hängen diese doch sehr stark mit der weiter oben erläuterten Aufgabe "Menschenführung" zusammen. Ein Personalchef in unserem südlichen Nachbarstaat muss, infolge des grossen kommunistischen Einflusses in der Arbeiterschaft, über besonderes psychologisches Können verfügen, was man im allgemeinen am ehesten von einem Direktor erwarten kann. Bei Neubedarf an Arbeitskräften besteht immer die Gefahr, dass weitere Kommu-

nisten in den Betrieb gelangen. Durch Einstellen von Familienmitgliedern bewährter Arbeiter ist es möglich, dies weitgehend zu verhindern. Das Beschäftigen von ganzen Familien besitzt zudem einen weiteren Vorteil: Familien haben in Italien ein sehr starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, welches sich teilweise auf den Betrieb überträgt. Dies fördert unwillkürlich den für eine Unternehmung sehr nützlichen Betriebsgeist, wie wir ihn z.B. bei den Uhrmachern im Jura kennen. Die Schaffung eines solchen Geistes muss die Geschäftsleitung mit allen Mitteln zu fördern suchen. Vor drei Jahren führte die Unternehmung mit den Arbeitern und Angestellten eine kleine eintägige Reise durch. Eine solche gemeinsame Fahrt erachte ich gerade für die Förderung des Betriebsgeistes als sehr nützlich; die jährliche Wiederholung einer ähnlichen Reise ist daher sehr zu empfehlen.

In Italien vermitteln die Arbeitskammern die Arbeitskräfte. Eigenmächtiges Vorgehen einer Unternehmung beim Einstellen von Arbeitern hat unfehlbar Reibereien mit diesen halbstaatlichen Organisationen zur Folge, so dass die Angelegenheit ohnehin der Direktion übertragen werden müsste. Auch dieser Grund lässt daher die Lösung, wie wir sie in der AWF finden, vorteilhaft erscheinen, weshalb ich im Reorganisationsplan (Abb. 3) am heutigen Zustand nichts ändere, um so weniger, als in der zu untersuchenden Unternehmung folgende drei wichtige Personalchef-Aufgaben wegfallen, was die Direktion erheblich entlastet:

a) Lehrlingswesen

Im Gegensatz zur Schweiz ist das Lehrlingssystem in Italien praktisch unbekannt. Zudem könnte in der zu untersuchenden Unternehmung, infolge der fast durchwegs einfachen Hilfsarbeitertätigkeit ohnehin kein eigentlicher Beruf erlernt werden, mit Ausnahme des Schweisserhandwerks.

b) Weiterbildung und Umschulung

Da es sich - wie bereits erwähnt - in der vorhandenen Branche durchwegs um sehr einfache Arbeitsgänge handelt, die zum grössten Teil maschinell ausgeführt werden, kommt eine Weiterbildung der Arbeiter in beruflicher Hinsicht nicht in Betracht, oder dann in einem derart geringen Masse, dass man diese Aufgabe gut den Meistern übertragen kann. Das Gleiche gilt für Umschulungen, die sehr schnell vollzogen sind.

c) Unfallverhütung

In der AWF sind praktisch alle Arbeiten ungefährlich. Folglich müssen in Bezug auf Unfallverhütung keine grossen Anstrengungen unternommen werden.

Es ist noch zu bemerken, dass dem technischen Abteilungsleiter sowie den Meistern in eigentlichen Personalfragen künftig ein vermehrtes Mitspracherecht eingeräumt werden soll, zur Förderung und Festigung der Autorität der Vorgesetzten in der Fabrikationsabteilung.

2. Technischer Abteilungsleiter

In das Arbeitsgebiet des technischen Abteilungsleiters fallen heute:

- Überwachung der Arbeitsdisziplin
- Kontrolle der Arbeit
- Überwachung des Anlagenunterhalts
- Auftragserteilung an die Arbeiter
- Disposition der gesamten Produktion
- Studium und Schöpfung von neuen Artikeln
- Studium von Arbeitsrationalisierungsfragen
- Entwickeln der Aluminiumbearbeitung
- Umschulung und Weiterbildung der Arbeiter.

Zieht man in Betracht, dass einerseits Meister fehlen und andererseits die Fabrikation sich in neun grossen Räumen, bzw. in vier Gebäuden abwickelt (siehe Abb. 4), so kommt man rasch zum Schlusse, dass der technische Abteilungsleiter stark überlastet ist. Er vermag unmöglich all seine Pflichten zu erfüllen. Auch die vor einigen Jahren erfolgte Zuteilung eines Adjunkten ("Stabsstelle") konnte dem Übelstande nicht abhelfen. Diese Lösung finde ich zudem ungeschickt aus Gründen, auf die ich später zurückkomme.

Als normal dürfte für den technischen Abteilungsleiter in unserer Unternehmung folgender Aufgabenkreis betrachtet werden:

- Überwachung der Meister
- Gesamtüberblick über Arbeit, Disziplin, Disposition und Anlagenbewirtschaftung
- Studium und Schöpfung von neuen Artikeln
- Studium von Arbeitsrationalisierungsmassnahmen
- Entwickeln der Aluminiumbearbeitung
- Werkverkehr

In vielen Fabrikationsbetrieben existiert eine besondere Entwicklungsstelle, die sich mit der Neuschöpfung von Produkten befasst und Verbesserungsmöglichkeiten in der Materialbearbeitung studiert. Die Schaffung einer solchen Stelle in der AWF finde ich unangebracht, da sich mit dieser Aufgabe kaum eine Person voll beschäftigen liesse. Trotzdem muss sich auch dieser Aufgabe jemand annehmen, sofern es die Umstände erfordern. Ich erachte es als die vorteilhafteste Lösung, diese Aufgabe in unserer Unternehmung dem technischen Abteilungsleiter zugeteilt zu lassen. Bei der heutigen Überlastung ist es ihm aber unmöglich, Zeit dafür zu erübrigen. So ging denn vor einiger Zeit ein grosser Auftrag verloren, weil niemand zeitlich in der Lage war, eine kleine technische Unvollkommenheit beim Folieren ("ragnatela") zu beheben.

In Abb. 3 habe ich den Werkverkehr dem Fabrikationsleiter unterstellt, obschon dies theoretisch nicht ganz richtig ist. ULRICH (1) hält es nämlich für falsch, wenn die einer Stelle direkt Untergebenen ungleiche Rangstufe besitzen. Er lässt die Ausnahme von der Regel allerdings ausdrücklich zu. In der AWF haben sämtliche Fabrikationsstellen gleichen Anteil am Werkverkehr, was die vorgesehene Abweichung von der theoretisch richtigen Lösung begründet.

Dem Transportwesen im Laufe des Fertigungsprozesses wird in unserer Unternehmung sicher zu wenig Beachtung geschenkt. Zum Transportieren der sich in Fabrikation befindenden Artikel, sowie der Abfälle, ist niemand fest bestimmt. Man befiehlt die Leute für diese Arbeit von Fall zu Fall. Es kann aber zweifellos nicht richtig sein, dass Arbeiter von der Fabrikation für den Werkverkehr weggenommen werden und deswegen Maschinen still stehen. Ich möchte daher vorschlagen, in Zukunft eigens für den internen Transport 2-3 junge, billige Hilfskräfte einzustellen, welche - wie erwähnt - anstatt einem Meister, direkt dem technischen Abteilungsleiter unterzuordnen wären.

3. Werkstattbüro

Ein Werkstattbüro (2) ist in der AWF nicht vorhanden. Zum Teil führt die Kalkulationsstelle Arbeiten für die Werkstatt aus, so z.B. das Schreiben der "Fertigungskarten" (Abb. 5).

Die Arbeit des technischen Abteilungsleiters soll sich aber nicht nur auf blosse Anwesenheit in den verschiedenen Fabrikationsräumen beschränken, wie dies heute der Fall ist. Die eigentliche Arbeitsüberwachung und -kontrolle obliegt den Meistern. Betrachten wir die oben aufgezählten Aufgaben des Abteilungsleiters nach der Reorganisation, so steht die Notwendigkeit eines Büros für ihn und eine Hilfskraft bestimmt ausser Diskussion. Durch Zusammenlegen der Buchführung mit der Kalkulation und dem Lohnbüro in eine eigentliche Stelle "Rechnungswesen" (ich komme später nochmals darauf zurück), würde das heutige Zahltagsbüro für die neue Bestimmung frei. Schon jetzt hält sich der technische

(1) ULRICH I, S. 178

(2) GSELL II, S. 24 und GERWIG II, S. 98

Abteilungsleiter zur Erstellung von Skizzen hie und da dort auf.

Als wichtigsten Punkt in der Reorganisation des Fabrikationsablaufes in der AWF erachte ich eine Verbesserung der Disposition (oder Arbeitsvorbereitung im Überblick (1)). Diese Aufgabe erhält bei Serien- und Einzelfertigung (was für unsere Unternehmung zutrifft) eine besondere Bedeutung. Unter "Disponieren" verstehen wir das Festlegen der einzelnen Serien in zeitlicher Hinsicht (Terminplanung), das Bestimmen von Maschinen, Arbeitsplätzen, Arbeitern und Werkzeugen, sowie die Zuteilung von Werkstoffen. Als Grundlage dienen die Werkstattaufträge (Abb. 5). Wie bereits bemerkt, bin ich überzeugt, dass sich allein durch besseres Disponieren mit der gleichen Arbeiterzahl und ohne Neuanschaffungen von Maschinen die Produktion bedeutend steigern liesse. Eine eingehende Untersuchung wird meine Behauptung bestimmt bestätigen.

Die Aufgabe "Disponieren" möchte ich der vorhin genannten Hilfskraft des technischen Abteilungsleiters übertragen. Ebenso würde ihr die Aufgabe der Terminüberwachung (in technischer Hinsicht) zugewiesen. Es handelt sich dabei um die Kontrolle, ob die geplanten Termine eingehalten werden.

Im allgemeinen gehören ferner die Planung der detaillierten Arbeitsvorbereitung (Einrichten der Maschinen und Werkzeuge), sowie Arbeitsanalysen in den erwähnten Tätigkeitsbereich. Da die eigentliche Arbeitsvorbereitung (Wechseln von Stempeln) in unserer Branche äusserst einfach vor sich geht, erübrigt sich eine eigentliche Planung derselben.

Heute misst man in vielen schweizerischen und deutschen Unternehmungen den Arbeitsanalysen ziemlich grossen Wert bei (2). Durch die Zerlegung der Arbeit in die verschiedenen sog. Griff- und Zeitelemente (Zeitstudien) soll der Arbeitsablauf verbessert, bzw. ökonomischer gestaltet werden. Ebenso versucht man, dadurch die Grundlage für die richtige Errechnung des Akkordansatzes zu schaffen (3).

(1) GERWIG II, S. 98
(2) GERWIG II, S. 59
(3) GERWIG II, S. 59

Wie bereits dargelegt, sind die einzelnen Arbeitsgänge in der zu untersuchenden Unternehmung derart einfach, dass eine Rationalisierung kaum mehr in Frage kommt. Auf alle Fälle würde der dadurch erzielte finanzielle Erfolg weit hinter den Kosten solcher Studien stehen, ganz abgesehen davon, dass der italienische Arbeiter zu Arbeitsanalysen sehr ungerne die Hand reicht. Er glaubt noch in viel stärkerem Masse als z. B. sein schweizerischer Kollege, durch diese Untersuchungen wolle man ihn noch mehr ausnützen.

Für das Errechnen der Entlöhnung pro Leistungseinheit genügen in der AWF verfeinerte Zeitmessungen.

Aus diesen Bemerkungen geht hervor, dass es unangebracht wäre, in unserer Unternehmung eigentliche Arbeitsanalysen durchzuführen, nicht zuletzt aus der allgemeinen Erkenntnis heraus, dass der Arbeiter sich mit neuen Fertigungsmethoden (ökonomischere Bewegungen) meistens nicht befreunden kann.

Die Stelle "Disposition + Terminüberwachung" wäre dem technischen Abteilungsleiter als sog. Stabsstelle unterstellt, wobei man ihr selbstverständlich die notwendigen Kompetenzen delegieren müsste. In der Eigenschaft als Stabsstelle stände sie etwas über den Meistern, was sich für die Fabrikation bestimmt vorteilhaft auswirken dürfte.

Die Angestelltenzahl der AWF müsste - wenn man die Meister ausser Betracht lässt - wegen der zusätzlichen Hilfskraft für die Disposition nicht erhöht werden, sofern eine allgemeine Betriebsvergrösserung unterbleibt. Wie die weiteren Ausführungen zeigen, besitzt die kaufmännische Abteilung genügend verfügbare Angestellte (z. B. in der Buchhaltungsstelle).

4. Fabrikationsstellen

Darunter verstehe ich die Teile eines Betriebes, welche mit der Erzeugung der Produkte in direktem Zusammenhang stehen. Untersuchen wir die Organisation der einzelnen Fabrikationsstellen der AWF, so konstatieren wir, dass - wie bereits kurz bemerkt - Meister durchwegs feh-

len, worunter ganz besonders die Arbeitskontrolle und - überwachung leiden. Dieser Übelstand fällt um so mehr ins Gewicht, als unsere Unternehmung fast ausschliesslich ungelernte Arbeiter (90 %) beschäftigt, wären doch die Arbeitshandlungen für qualifizierte Leute, mit ein paar Ausnahmen, zu einfach. Allerdings muss hier bemerkt werden, dass die wenigen langjährigen Arbeiter sehr selbständig sind.

Da die Direktion bekanntlich die Hauptfunktionen eines Personalchefs selbst übernommen hat, teile ich - wie bereits bemerkt - das Umschulen und Weiterbilden der Arbeiter (sofern es überhaupt notwendig wird) den Meistern zu, eine Aufgabe, welcher sich der vielbeschäftigte technische Abteilungsleiter zur Zeit auch noch annehmen sollte, was natürlich unmöglich ist.

Trotzdem heute jeder Fabrikationsbetrieb ein gewisses Minimum an schriftlichen Aufzeichnungen verlangt, wird in der AWF während des gesamten Produktionsprozesses nichts schriftlich festgehalten. Die Arbeiter tragen die geleisteten Stunden und die im Akkord hergestellten Mengen selbst in ihr sog. "Arbeitsheft" ein. Fehler sind auf diese Art an der Tagesordnung, so dass die auf diesen "Hieroglyphen" beruhenden Berechnungen im Lohnbüro stark erschwert werden. Solche Schreibarbeiten würden zukünftig ebenfalls durch die Meister erledigt. Durch die Zentralisation dieser Tätigkeit könnte viel Zeit eingespart werden, nebst dem Vorteil einer Fehlerreduktion und einer besseren Kontrolle.

Das Fehlen von Meistern wirkt sich auch in psychologischer Hinsicht nachteilig aus. Den Leuten in der vierten Rangstufe nimmt man so jede Beförderungsmöglichkeit. Der tüchtige Arbeiter sieht kein Ziel, was seine Schaffensfreude und Initiative sicher negativ beeinflusst.

Ich schlage vor, in folgenden Stellen je einen Meister einzusetzen:

- Schmelzerei und Walzerei
- Presserei und Drückerei (eventuell 2)
- Schweisserei
- Bad
- Poliererei und Schleiferei
- Anlagenunterhalt (Instandhaltungswerkstätte)

Hingegen würde ich den heute bestehenden Assistentenposten aufheben, bzw. - wie erwähnt - in eine Dispositionsstelle umwandeln.

In früheren Jahren waren in der AWF Meister vorhanden. Nach dem Tode der einzelnen "Stellenchefs" entschloss sich die Direktion aus "Sparsamkeitsgründen" diese Posten nicht mehr zu besetzen. Hier spart die Geschäftsleitung bestimmt am falschen Ort, geht doch im Betrieb durch das Fehlen von Meistern weit mehr an Zeit verloren, als auf der anderen Seite durch das Wegfallen der erhöhten Löhne für Vorgesetzte in der dritten Rangstufe scheinbar gespart werden kann.

Über die Organisation im speziellen und die Aufgaben der einzelnen Fabrikationsstellen, wie Schmelzerei, Presserei usw. gibt es weiter nichts zu bemerken, mit Ausnahme der ebenfalls zur technischen Abteilung gehörenden Stelle "Anlageunterhalt".

5. Anlagenunterhalt

Man muss verlangen (1), dass in grösseren Unternehmungen eine besondere Gruppe "Anlagenbewirtschaftung" geschaffen wird. Sie ist im allgemeinen direkt der Geschäftsleitung zu unterstellen. Sind diese Instandhaltungs-Werkstätten jedoch untrennbar mit der Fabrikation verbunden, empfiehlt es sich, dieselben der Abteilung "Erzeugung" zuzuordnen (2), wie es in der AWF richtig der Fall ist. Ich habe deshalb im

(1) KRÄHE, S. 24
(2) KRÄHE, S. 25

Reorganisationsvorschlag (Abb. 3) diesbezüglich nichts geändert.

Die Tatsache, dass zum Einrichten der Pressen sehr oft "Anlagen-Mechaniker"zugezogen werden, beweist den engen Zusammenhang zwischen der eigentlichen Fabrikation und der Stelle Anlagenbewirtschaftung (Querverbindung zwischen den Meistern der Fabrikationsstellen und demjenigen des "Anlagenunterhaltes").

Bei einer eventuellen Betriebsvergrösserung würde ich dem Meister der Stelle "Presserei/Drückerei" einen besonderen Einrichtemechaniker zuteilen, geht doch heute immer ziemlich Zeit verloren, bis ein Anlagen-Mechaniker zur Stelle ist.

Trotzdem die "Schreinerei" - der Name ist eigentlich irreführend! ausschliesslich für die Spedition (Kistenfabrikation) arbeitet, untersteht sie fälschlicherweise dem technischen Abteilungsleiter. Mit kleineren Schreinerarbeiten im Rahmen des Anlagenunterhaltes wird stets ein Arbeiter betraut, der dieses Handwerk ausgezeichnet beherrscht. Eine wirkliche eigene Schreinerei zur Besorgung der hie und da notwendigen Holzarbeiten und -reparaturen kommt für die Grösse unseres Betriebes nicht in Frage.

Die Hauptaufgabe der Stelle "Anlagenunterhalt" bildet die Pflege der Gebäude, Maschinen und Einrichtungen, mit dem Ziel, dieselben möglichst lange in ihrer Leistungsfähigkeit zu erhalten. Die Durchführung der regelmässigen Instandstellungs- und Unterhaltungsarbeiten soll die Fabrikation so wenig als möglich stören. Als Nebenaufgabe bezeichnet KRÄHE (1) u.a. die Versorgung des Betriebes mit elektrischer Energie und Wasser.

E. Kaufmännische Abteilung

Beim Betrachten des Organisationsplanes (Abb. 2) fällt uns auf, dass die erwähnten direkten Beziehungen von der Geschäftsleitung zu den Angestellten der 3. und 4. Rangstufe besonders häufig innerhalb der kaufmännischen Abteilung vorkommen. Dies bedeutet einen Verstoss gegen die Grundsätze der Linienorganisation (2).

---

(1) KRÄHE, S. 26

(2) ULRICH I, S. 141

Die Direktion soll lediglich befehlen und später kontrollieren, ob der Weisung nachgelebt wurde; die Ausführung des Befehls darf jedoch nicht noch laufend von ihr selbst überwacht werden.

1. Kaufmännischer Abteilungsleiter

Infolge der erwähnten, häufigen Direktverbindungen von der Geschäftsleitung zu Angestellten der unteren zwei Rangstufen, spielt der kaufmännische Abteilungsleiter in der AWF nicht die Rolle, welche ihm - entsprechend dem Sinn des Wortes - eigentlich zugedacht wäre. In diesem Zusammenhange habe ich mir überlegt, ob die Direktion nicht selbst die Leitung der kaufmännischen Abteilung übernehmen könnte. Diese Lösung käme in Frage, falls die Geschäftsleitung durch ein Zweierkollegium gebildet würde, wobei der eine der Direktoren die technischen, der andere die kaufmännischen Aufgaben übernähme. In der zu untersuchenden Unternehmung besteht aber - wie bemerkt - die Leitung vorteilhafterweise aus einer Person. Dadurch wird der Einsatz eines kaufmännischen Abteilungsleiters zu einer Notwendigkeit. Die heutige Überlastung des Direktors ist ja gerade grösstenteils eine Folge der Tatsache, dass der kaufmännische Abteilungsleiter zu wenig Kompetenzen besitzt.

Im Reorganisationsplan (Abb. 3) unterstelle ich daher dem Chef der kaufmännischen Abteilung sämtliche kaufmännischen Stellen, mit entsprechender Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortung.

Auf einige seiner zusätzlichen Aufgaben (Einkauf, Werbung und Marktforschung) komme ich in einem besonderen Abschnitt zu sprechen, da in der Regel für diese Aufgaben separate Stellen existieren.

2. Einkauf und Materialverwaltung

Schon heute steht der Chef des Einkaufes in Personalunion mit dem kaufmännischen Abteilungsleiter. Für die vorhandene Grösse der Unternehmung erachte ich diese Lösung als sehr gut, verlangt der Einkauf doch eine besonders qualifizierte Persönlichkeit, welche über sehr gute

kaufmännische, juristische, organisstorische und branchentechnische Kenntnisse verfügt. Ferner wird von einem Einkäufer ausgesprochenes Verhandlungstalent und Verantwortungsfreude (1) gefordert. Alle diese Eigenschaften besitzt am ehesten der kaufmännische Abteilungsleiter. Im weiteren sei noch bemerkt, dass an einen Einkäufer auch in charakterlicher Hinsicht (Unbestechlichkeit) (2) hohe Anforderungen gestellt werden. Je besser die Besoldung, desto weniger erliegt er solchen Versuchungen.

Da in der zweiten Rangstufe ohnehin höhere Gehälter bezahlt werden, finde ich es auch von diesem Standpunkt aus gesehen richtig, die Aufgabe des Einkaufes dem Leiter der kaufmännischen Abteilung zuzuweisen. In dieser Beziehung erfolgt daher in Abb. 3 keine Änderung. Hingegen würde ich der Einkaufsstelle eine Hilfskraft unterstellen. Der Angestellte, welcher in der AWF die Funktion eines sog. "Mädchen für alles" (Abb. 2 : u.a. Archivverwaltung) inne hat, wird heute schon weitgehend vom Einkauf in Anspruch genommen, untersteht aber praktisch niemandem, bzw. allen. Ich vermute, dass man dadurch einen möglichst elastischen Einsatz der erwähnten Hilfskraft gewährleisten will, was grundsätzlich begrüsst werden muss (3). Eine eigentliche Unterstellung ist aber vorzuziehen und rechtfertigt sich um so mehr, als der Einkauf in Zukunft leicht ausgebaut werden soll. Sie schliesst den zeitweiligen Einsatz für andere Aufgaben nicht aus, so dass die angestrebte Elastizität nicht vermindert wird.

Wie Abb. 2 zeigt, ist die Funktion Einkauf auf vier verschiedene Stellen verstreut. Gewisse Artikel, wie z.B. Verpackungsmaterial, bestellt die Geschäftsleitung meistens persönlich. Selbstverständlich muss die Direktion bei aussergewöhnlichen Einkäufen, wie Maschinen, Autos usw. den Entscheid fällen, hingegen sollte sie sich nicht mit der

---

(1) BUCKA, S. 14
(2) BUCKA, S. 4
(3) BRUGGMANN, S. 14

Abwicklung von gewöhnlichen Bestellungen befassen.

Die meisten Einkäufe tätigt der Einkaufschef. Bedarfsmeldungen stets wiederkehrender Materialien, wie z.B. Schmieröl, werden direkt zur Ausfertigung der Bestellung der "allgemeinen" Hilfskraft zugewiesen. Diese scheinbare Rationalisierung würde ich wieder aufheben, denn es ist nicht gesagt, dass man während Jahren bei einem gewissen Lieferanten am günstigsten einkauft. Es ist schliesslich Hauptaufgabe des Einkaufes, stets zu überprüfen, wer preislich und qualitativ am vorteilhaftesten liefert. Zudem verringert sich die Übersicht des Einkaufschefs, wenn nicht sämtliche Bestellungen durch seine Hand gehen. Als Kuriosum sei noch erwähnt, dass ein Teil des Büromaterials direkt vom Chefbuchhalter bestellt wird, was bestimmt nicht von Vorteil sein kann (1) (keine Koordination mit anderen Bestellungen und kein Marktüberblick). Die Einkaufsfunktion ist also in Zukunft in der AWF weitgehend zu zentralisieren.

In vielen Unternehmungen schenkt man der Aufgabe des Einkaufs nicht die notwendige Beachtung (2), weil die dadurch erzielten Erfolge oder Verluste "infolge mangelhafter Aufgliederung des Kostenbildes in den Herstellkosten untergehen " (3). Die Aufgabe des Einkaufes ist aber eine der wichtigsten im kaufmännischen Verkehr. GERWIG vertritt die Ansicht (4), dass sich dabei grosse Gewinnmöglichkeiten bieten, was zweifellos zutrifft. Je kleiner der Anteil der Löhne an den Selbstkosten eines Produktes ist, desto grössere Bedeutung erlangt die Tätigkeit des Einkaufens.

Die Aufgabe "Einkaufen" kann in folgende Teilaufgaben zerlegt werden (5):

---

(1) KRÄHE, S. 34
(2) MEYER, S. 117
(3) KALVERAM I, S. 23
(4) GERWIG I, S. 23
(5) KALVERAM I, S. 24

1) Erforschung des Beschaffungsmarktes.
2) Prüfung (insoweit sie im Rahmen des Einkaufs möglich ist) und Vervollständigung der aus der Werkstatt kommenden Bedarfsmeldungen.
3) Einholen von Offerten.
4) Prüfung der Offerten (eventuell Rückfragen), Wahl des Lieferanten, sowie des Transportmittels.
5) Eigentliche Bestellung und deren Überwachung (Termineinhaltung), Mahnwesen.
6) Überwachung und Kontrolle der eingehende Ware.
7) Rechnungsprüfung (im Zusammenhang mit der Offerte und der gelieferten Ware).
8) Überprüfung der Frachtspesen.

In enger Verbindung mit dem Einkauf steht die Materialverwaltung (1), worunter wir die Lagerung, Überwachung und Ausgabe des Materials verstehen. Im folgenden unterscheiden wir zwischen Materiallager für Fertigungs- und Hilfsmaterial (als Fertigungsmaterial wird in der AWF Aluminium in Masseln, Walzbarren und Blechen, Bronze, Nieten, Bakelitpulver, Eisendrähte usw. betrachtet, als Hilfsmaterial Öle, Schweissstäbe, Putzfäden etc.) und einem Lager von Fertigprodukten. Da es sich bei der Materiallagerung um eine Verwaltungsaufgabe handelt, unterstelle ich sie im Reorganisationsplan (Abb. 3) - wie es die Theorie verlangt (2) - der Einkaufsstelle, was allerdings grundsätzlich beim Istzustand bereits der Fall ist, nur geschieht die Verwaltung des eingekauften Materials heute dezentralisiert, nämlich durch vier verschiedene Personen.

Die teilweise dem Einkaufschef zur Verfügung stehende Hilfskraft kontrolliert täglich anhand einer einfachen Buchführung den Aluminiumlagerbestand, ebenso das Kohlenlager. Direkt vom Einkaufschef werden die teuren Schweisstäbe und das Flussmittel verwaltet. Sämtliches übrige Hilfsmaterial überwacht der "Hauptmagaziner", welcher ferner alle Bedarfsmeldungen der Fabrikationsgruppen sammelt und weiterleitet. Er

(1) KALVERAM I, S. 24
(2) KRÄHE S. 37

nimmt zudem die bestellten Waren in Empfang und ist für richtige Lagerung derselben besorgt. Der Hauptmagaziner steht heute in Personalunion mit dem Speditionschef. Auf die Vor- und Nachteile dieser Lösung komme ich später zurück.

Während die drei erwähnten Stellen, welche sich der Materialverwaltung annehmen, der kaufmännischen Abteilung angehören, finden wir den vierten Angestellten, der dieser Aufgabe obliegt, innerhalb der technischen Abteilung: ein Arbeiter verwaltet in einem separaten Raum (Abb. 4 Raum 10) Henkel, Griffe, Bakelitpulver etc. In der AWF ist eine Zentralisation der Materiallagerung in personeller Hinsicht bestimmt von Vorteil, weshalb ich vorschlage, sämtliches Fertigungs- und Hilfsmaterial, mit Ausnahme von Kohle, Holzwolle und Kistenholz künftig von einer Person zu überwachen und ausgeben zu lassen.

Heute finden wir Fertigungs- und Hilfsmaterialien in verschiedenen Räumlichkeiten gelagert, was die Übersicht für Neubestellungen selbstverständlich ganz beträchtlich herabsetzt. Die Materialverwaltung sollte daher auch in örtlicher Hinsicht in Zukunft zentral erfolgen, nämlich im Raume 10 (wo heute die Henkel usw. liegen). Dieser Raum liegt für den erwähnten Zweck verkehrstechnisch optimal, nämlich am Anfang des Produktionsweges (vergl. Abb. 4).

Die Aufgabe der Materiallagerung besteht darin, die Lieferbereitschaft der Lieferanten so zu ergänzen, dass die Bedarfsstellen innerhalb einer Unternehmung vor Störungen in der Materialzufuhr geschützt sind. Mit anderen Worten: Das Materiallager bildet einen unentbehrlichen Puffer zwischen Lieferanten und den Verbrauchsstellen; es sorgt für die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft (1). Der Chef des Materiallagers ist für den ordnungsgemässen Eingang und die Ausgabe der Materialien verantwortlich, ebenso für sachgemässe Lagerung (das Material muss seine Verwendungsfähigkeit bewahren).

Dem Materialverwalter wäre ferner die Altmaterialverwertung zuzuordnen. (2). Unverständlicherweise besorgt die jetzige Direktion diese

(1) MATTHYS, S. 21
(2) KRÄHE, S. 17

Aufgabe selbst. Auch gehört die Leergutverwaltung ins erwähnte Arbeitsfeld, was bereits der Fall ist. Beides sind typische Verwaltungsaufgaben.

Hingegen empfiehlt es sich, die Büromaterialien und Drucksachen vom übrigen Material getrennt zu lagern und zu verwalten (event. im Archivraum). Diese Aufgabe überträgt man im allgemeinen demjenigen Angestellten, dem es zeitlich am ehesten möglich ist, eine kleine Nebenaufgabe zu erfüllen, weshalb ich nicht näher darauf eintrete.

3. Verkauf

KRÄHE (1) gliedert in seinem,allerdings für Grossunternehmungen gedachten, Grundplan die Hauptabteilung Absatz in Absatzvorbereitung, Verkauf und Lieferwesen. Prinzipiell finden wir diese Gliederung, wenn auch stark vereinfacht, ebenfalls im Reorganisationsplan der AWF (Abb. 3). Auf die Absatzvorbereitung (Marktforschung, Absatzplanung, Werbung etc.) und das Lieferwesen (Verkaufslager und Spedition) komme ich später zurück.

Im allgemeinen unterscheiden wir in einer Fabrikationsunternehmung, welche über eine eigene Verkaufsorganisation für den Vertrieb ihrer Produkte verfügt, zwischen Aussen- und Innendienst des Verkaufes.

Diese beiden Stellen bilden das Verbindungsglied zwischen dem Markt und dem Betrieb (2). Ihre Aufgabe besteht im Absetzen der Erzeugnisse, weil sonst die Produktion für die Unternehmung wertlos wäre.

a) Aussendienst (siehe Abb. 6)

Der Aussendienst hat in der Hauptsache zwei Aufgaben. Einerseits stellt er als "Organ" der Unternehmung den persönlichen Kontakt mit der Kundschaft her. Anlässlich der Besuche der Kunden bemühen sich die Reisenden und Vertreter, Bestellungen zu erhalten. Andererseits liefert der Aussendienst für die Marktforschung zum Teil wertvolle Unterlagen.

(1) KRÄHE, S. 39
(2) GERWIG II, S. 127

Die AWF besitzt eigene Verkäufer (Reisende) und auf reiner Provisionsbasis arbeitende Vertreter. Die Wirkungskreise der im Aussendienst Tätigen werden in unserer Unternehmung nach geographischen Gesichtspunkten zugeteilt, was wegen der Einfachheit dieser Methode grundsätzlich zu begrüssen ist.

Die beiden Reisenden besuchen mehr oder weniger regelmässig die norditalienische Kundschaft. Der eine ist in der Stadt Mailand und ihrer näheren Umgebung tätig, während der zweite die übrige Lombardei, sowie die Regionen Piemont, Liguria, Tridentina, Veneto, Ven. Giulia und Emilia Romagna bereist. Zusammen bringen die Reisenden ca. 1/2 aller Aufträge ein.

Infolge der nicht besonders günstigen Postverbindungen nach NM ist es - wie erwähnt - oft notwendig, für gewisse Kommissionen (Spedition von Expressbriefen, Abholen von Bankformularen etc.) einen Boten nach Mailand zu senden. Da niemand anders zur Verfügung steht, wird für solche Botengänge meistens der Reisende Nr. 1 (Stadt Mailand und Umgebung) beansprucht. Es steht wohl ausser Diskussion, dass man für diese Tätigkeit keine teuren, qualifizierten Angestellten verwenden sollte.

In Mittel- und Süditalien besitzt die AWF drei Vertreter, so je einen in Florenz (für die Region Toscana), in Rom (für die Region Lazio, inkl. die beiden Provinzen Chieli und l'Aquila in der Region Abruzzo e Molise) und in Neapel (für die Region Campania). Sie liefern ca. 1/8 aller Bestellungen. In Rom befindet sich ein zweiter Vertreter für Staatsaufträge, welcher ebenfalls auf Provisionsbasis arbeitet. Die Domäne der beiden südlichsten Repräsentanten wurde kürzlich auf die heutige Grösse erweitert. Früher umfasste sie lediglich die Provinz (=Stadt) Rom, bzw. Neapel. Es ist organisatorisch richtig, dass für die von der zu untersuchenden Unternehmung ziemlich weit entfernten Gebiete Vertreter und nicht werkeigene Verkäufer eingesetzt werden, denn die Provisionsprozente kosten weniger als Reisende mit sehr hohen Reisekosten und verhältnismässig geringem Ertrag (1).

(1) SCHLAEPFER, S. 136

b) Innendienst

Die Aufgabe des Innendienstes besteht im Empfang von Kunden, welche die Unternehmung besuchen, in schriftlichen und telefonischen Verhandlungen mit der Kundschaft, in der Verarbeitung der Bestellungen zu internen Aufträgen an die technische Abteilung und schliesslich im Einfordern der Gegenleistungen (Fakturieren).

In der AWF befassen sich heute in der 1.-3. Rangstufe drei Stellen mit dem Innendienst des Verkaufes. Während der "Verkaufschef" sämtliche inländische Kunden betreut, liegt das Exportgeschäft in den Händen des kaufmännischen Abteilungsleiters, weil er als einziger über die notwendigen Sprachkenntnisse verfügt. Da er nebenbei noch Chef des Einkaufes ist, ergibt sich für ihn eine ziemliche Überlastung, welche allerdings nur theoretischer Art ist, verfügt der kaufm. Abteilungsleiter - wie angetönt - doch nicht über genügend Kompetenzen. Verkäufe, bzw. Offerten, an den Staat erledigt die Geschäftsleitung meistens selber.

4. Reorganisationsvorschlag für die Verkaufsstellen

Verschiedene Unzulänglichkeiten und Doppelspurigkeiten erfordern auch innerhalb des Verkaufs eine Neugestaltung des organisatorischen Aufbaues.

Die vorhin gemachte theoretische Unterscheidung zwischen Aussen- und Innendienst möchte ich in der AWF praktisch einführen. Beim Innendienst wäre weiter noch klar zu differenzieren zwischen Verkehr mit der Kundschaft und Verkehr mit dem Werk.

a) Aussendienst

Heute unterstehen die beiden Reisenden direkt der Geschäftsleitung. Im Reorganisationsplan (Abb. 3) habe ich sie richtig in die Linienorganisation eingebaut und dem kaufmännischen Abteilungsleiter unterstellt. Es spricht kein Grund dafür, die heutige Regelung beizubehalten.

Das gleiche kann auch von den Vertretern gesagt werden. Auch sie sollen in Zukunft weitgehend mit dem kaufmännischen Abteilungsleiter verkehren, damit dieser die Absatzorganisation gut überblicken kann, was ihm Entscheidungen in dieser Hinsicht erleichtert. (Der kaufmännische Abteilungsleiter hat in Abb. 3 die Aufgabe eines Absatzchefs).

Während das Gebiet des Reisenden für die Stadt Mailand lediglich ca. 2 Millionen Einwohner zählt, wohnen im übrigen Oberitalien rund 18 Millionen Menschen, so dass der zweite Reisende - obschon er nur die grossen Ortschaften bedient - seine Kunden pro Jahr lediglich 1 - 3 mal besuchen kann, im Gegensatz zur Stadt Mailand, wo jährlich 4 - 6 mal vorgesprochen wird. Die Zahl der eingebrachten Aufträge verhält sich heute ca. 5 : 3. Es liegt also auf der Hand, das Gebiet des Reisenden Nr. 2 zu verkleinern, bzw. dasjenige des ersten Reisenden zu vergrössern. Die Grenzziehung kann erst nach einer näheren Untersuchung der Umstände erfolgen Die Erweiterung des Tätigkeitsfeldes des ersten Reisenden hat zur Folge, dass dieser nicht mehr für Botengänge eingesetzt werden kann. Zu diesem Zwecke müsste ein junger, intelligenter Bursche eingestellt werden, der nebenbei eine Art "kaufmännischer Lehre" absolvieren könnte.

Die Folge dieser Neuorganisation wäre bestimmt eine Vermehrung der Aufträge, welche sich ungefähr in dem Rahmen halten dürfte, als die Produktion durch Rationalisierungsmassnahmen eine Steigerung erfahren könnte.

Auf die Frage, ob zusätzlich eine Absatzsteigerung zu empfehlen und möglich ist, komme ich später zurück.

b) Innendienst

Der gesamte Innendienst würde in Zukunft 2 - 3 Angestellte in der 4. Rangstufe umfassen, welche - wie Abb. 3 zeigt - einem Verkaufschef (= Innendienst) zu unterstellen wären.

aa. Verkehr mit der Kundschaft.

Dem Verkaufschef würde insbesondere der schriftliche Verkehr mit der gesamten Kundschaft obliegen. Sprachenkenntnisse (Englisch, eventuell noch Französisch oder Deutsch) sind daher für ihn ein unbedingtes Erfordernis, ebenso für mindestens eine seiner Hilfskräfte (Offertwesen und Verkaufskorrespondenz mit ausländischen Kunden).

Beim Betrachten von Abb. 2 und 3 stellen wir fest, dass die Aufgabe Korrespondenz auf drei verschiedene Stellen verteilt ist: Einkauf, Verkauf-Innendienst (Verkehr mit Kunden) und Finanzbuchhaltung. Solche Doppelspurigkeiten sind grundsätzlich abzulehnen. Für die Grösse unserer Unternehmung ist eine Zentralisation der Korrespondenz aber nicht zu empfehlen und zwar aus folgendem Grund:

Die drei erwähnten Stellen sind im Reorganisationsvorschlag lediglich noch mit je zwei Personen besetzt. Durch die Schaffung einer besonderen Korrespondenzgruppe würde die Angestelltenzahl an jedem Orte um eins reduziert. Der kurzfristige Ausfall (Ferien, Krankheit etc.) der übrigbleibenden Person hätte in der betreffenden Stelle Unliebsamkeiten zur Folge, da niemand mit der Materie vertraut ist und die Stellvertretung übernehmen könnte.

bb. Verkehr mit dem Werk.

Diese Untergruppe bemüht sich um die administrative Erledigung der Bestellungen (Ausfüllen der Fertigungskarten (Abb. 5), Lieferscheine (Abb. 12), Betriebsaufträge (Abb. 13), Terminüberwachung vom kaufmännischen Gesichtspunkt aus usw.). In diesem Zusammenhang sei bemerkt, dass zukünftig kleine Bestellungen der Kunden gemäss Direktiven des kaufmännischen Abteilungsleiters (kaufmännische Disposition der Produktion nach Markterfordernissen, im Gegensatz zur technischen Disposition, welche den ökonomischen Einsatz von Maschinen, Material und Menschen zu planen hat) zu grösseren Betriebsaufträgen ergänzt werden sollten.

Damit der Innendienst nicht zwei sprachenkundige Hilfskräfte beschäftigen müsste, wären Exportfakturen fortan von der Gruppe "Verkehr mit Kunden" auszufertigen. Da die Inland-Fakturenstelle ziemlich

selbständig arbeitet, würde ich ihr zudem das Kuvertieren, Frankieren und Spedieren der ausgehenden Post übertragen.

5. Marktforschung und Werbung

Marktforschung und Werbung sind Absatzvorbereitungen.

Marktforschung bedeutet die Erkundung von Einzelmärkten mit dem Zweck, den Absatz richtig zu lenken und dadurch zu steigern. "Forschungsobjekt bilden die Bedingungen, denen sich eine Unternehmung in ihren Absatzanstrengungen für ein schon eingeführtes oder neu auf den Markt zu bringendes Produkt gegenübergestellt sieht und die weder aus angesammelten Erfahrungen noch aus dem 'Gefühl' ergründet werden können" (1). SCHAEFER (2) unterteilt die Marktforschung in Marktuntersuchung oder -analyse und Marktbeobachtung. Die Marktuntersuchung ist gekennzeichnet durch die Frage "Was ist?" und stellt eine einmalige räumliche und statistische Erkundung der Marktverhältnisse dar, während unter Marktbeobachtung die laufende Verarbeitung schon bestehender Daten (Handelszeitungen, Vertreterberichte etc.) für Marktforschungszwecke zu verstehen ist. Bei einer Marktbeobachtung stellt sich die Frage: "Was wird?"

Nach den drei Absatzfaktoren (Nachfrage, Angebot und Verteilungsapparat) lassen sich nach SCHÄFER (3) bei einer Marktuntersuchung drei verschiedene Analysen unterscheiden, nämlich:

Analyse des Bedarfes (regionale Unterschiede)
" des Angebotes der Konkurrenz
" der Absatzwege (Absatzkanäle)

Marktforschung ist heute für jede Unternehmung notwendig. Der Risikobereich bei Entscheidungen wird dadurch erheblich verkleinert Allerdings darf die Marktforschung nicht zum Selbstzweck werden (4). Die Ergebnisse der Marktforschung geben nicht nur Aufschluss über die

(1) ANGEHRN S. 283
(2) SCHÄFER I, S. 4
(3) SCHÄFER II, S. 10
(4) GERWIG II, S. 150

zweckmässigen Absatzkanäle und die Form und Grösse der Absatzorganisation, sondern bilden auch weitgehend die Unterlage für die Produktions-, Preis- und Investitionspolitik der Unternehmungsleitung. Unter Werbung verstehen wir nach SEYFFERT (1) die planmässige Mittelanwendung zur seelischen Beeinflussung von Menschen. Bezogen auf die Unternehmung, bildet die Werbung ein Hilfsmittel für den Absatz ihrer Produkte. Dadurch sollen die betreffenden Erzeugnisse bekannt gemacht und in den einzelnen Wirtschaftssubjekten die Kauflust geweckt werden. Die Werbung hat zum Ziel, den Absatz derart zu fördern oder zu erhalten, dass die Ausnützung der Produktionsanlagen (welche ihrerseits die optimale Grösse besitzen sollten) dem Optimum entspricht.

Der in Frage kommende Markt wird in der AWF praktisch nicht erforscht. Den in dieser Hinsicht vereinzelt auftauchenden Fragen widmen sich in unserer Unternehmung unrichtigerweise allerdings verschiedene Stellen, speziell der Chef des Verkaufs-Innendienstes. Da die Marktforschung - wie erwähnt - eine absatzvorbereitende Aufgabe darstellt, teile ich sie im Reorganisationsplan dem kaufmännischen Abteilungsleiter zu, welcher ja der gesamten Absatzorganisation vorsteht. Zur Marktforschung sind genaue Kenntnisse der besonderen Verhältnisse einer Unternehmung notwendig (2). Diese Voraussetzung wird - wenn wir von der Direktion absehen - am ehesten von der kaufmännischen Abteilungsleitung erfüllt.

Die Geschäftsleitung schenkt Werbefragen kaum Beachtung, da ja an einer Absatzvermehrung kein Interesse vorhanden ist. Die jährliche Verkaufsmenge kann vorläufig ohne irgendwelche Reklame aufrecht erhalten werden, was weitgehend dem guten Ruf unserer Unternehmung zuzuschreiben ist. Den wenigen Werbefragen widmet sich die Direktion selber. Dies mag angehen, solange der Zeitaufwand für diese Aufgabe annähernd Null beträgt.

---

(1) SEYFFERT , S. 6
(2) GERWIG II, S. 129

Da man aber auch in Zeiten genügender Aufträge die Werbung nicht ausser acht lassen darf (Erinnerungswerbung !) übertrage ich in Abb. 3 auch diese absatzvorbereitende Aufgabe dem kaufmännischen Abteilungsleiter. Bei einer eventuellen Produktionssteigerung - siehe später - wird die Aufgabe "Werbung" in vermehrtem Masse zu tun geben. Dennoch scheint es mir vorderhand unangebracht, für die beiden Aufgaben "Marktforschung" und "Werbung" eine oder sogar zwei besondere Stellen zu schaffen, welche in die dritte Rangstufe kämen und der kaufmännischen Abteilungsleitung unterstellt würden.

6. Lagerwesen

Das Lager der Fertigungsprodukte (Abb. 4, Raum 18) ist in der AWF entgegen den organisatorischen Erkenntnissen (1) der technischen Abteilung zugeteilt, wobei auffällt, dass bei dieser Gruppe ebenfalls kein eigentlicher Meister amtet.

Im Raume 18 werden ferner diejenigen Artikel aufbewahrt, denen lediglich noch die Ausrustung (Henkel, Griffe usw) fehlt. Da diese Gegenstände den Fabrikationsweg vollständig durchlaufen haben, können wir in diesem Falle nicht von einem sog. Zwischenlager sprechen, welches nach der Theorie (2) der technischen Abteilung angegliedert würde.

Ein eigentliches Zwischenlager finden wir dagegen im Raume 16 (Abb. 4). Jene Artikel (meist Hotelgeschirr) sind noch nicht fertig bearbeitet. Meiner Ansicht nach erübrigt sich aber beim vorhandenen Fabrikationsgang ein wirkliches Zwischenlager. Durch verschiedene Lagerräume leidet die Übersicht stark.

Ich möchte daher vorschlagen, sämtliche Gegenstände so weit als möglich fertig zu erstellen und im grossen Raume 18 zu lagern, wodurch der Raum 16 des heutigen "Zwischenlagers" für andere Zwecke frei würde.

Das Montieren der Henkel und Griffe etc. sollte nur noch in ganz speziellen Fällen aufgeschoben werden, denn das spätere Anbringen der "Manicatura" erfordert bedeutend mehr Zeit, da alle am Lager liegenden Artikel zum Schutz vor Staub und Kratzern bereits in Papier einge-

---

(1) KRÄHE, S. 33
(2) do. S. 59

wickelt sind.

Die fertigen Gegenstände werden heute nirgends kontrolliert. Zur weiteren Hebung des Qualitätsrufes würde ich daher eine neue Stelle "Kontrolle der Fertigprodukte" schaffen. Alle Artikel hätten diese vor der Lagerung, bzw. vor dem Einpacken in Papier zu passieren.

Das gesamte Verkaufslager würde in Zukunft der kaufmännischen Abteilung zugeteilt, was KRÄHE (1) als vorteilhafter bezeichnet, wenn zwischen der Produktion und Lager keine enge Verbindung besteht. Dies trifft in der AWF zu.

Das Lager an Fertigprodukten erfüllt in der zu untersuchenden Unternehmung die Funktion eines sog. Puffers zwischen der Nachfrage der Kundschaft und der Lieferungsmöglichkeit. Die Errichtung eines Verkaufslagers dient dem Bestreben, in möglichst vielen Fällen die Kunden pünktlich und ordnungsgemäss beliefern zu können.

Für das gesamte Lager wäre zukünftig ein Meister (Magazinchef) verantwortlich, wie auch für die im Raume 18 ausgeführte Kontroll- und Packarbeit und die noch hie und da vorkommende Montage der "Manicatura". Der Magazinchef muss stets die Gliederung, den Stand und die Bewegungen im Lager überblicken können (2) nicht zuletzt, um damit dem kaufmännischen Abteilungsleiter bei der Absatzvorbereitung zu dienen.

7. Spedition

Die Aufgabe der Versandstelle besteht im Abwickeln der Transporte (3) und aller in diesem Zusammenhang stehenden Arbeiten. Die heutige Speditionsgruppe beschäftigt zwei Mann, denen bei einer Neuorganisation ein dritter zuzuordnen wäre. Dieser hätte der Versandstelle als Meister vorzustehen. Er müsste alle ausgehenden Sendungen nach Menge und Gewicht genau kontrollieren, wie auch die damit verbundenen Schreibarbeiten (Ausfüllen der Versandpapiere) erledigen. Ihm würde ich künftig auch die "Schreinerei" (Kistenmacherei) unterstellen.

---

(1) KRÄHE, S. 83
(2) STEFANIC, S. 40
(3) KRÄHE, S. 84

Sein Büro wäre im Speditionsraum (Abb. 4, Raum 19) zu errichten. Über das heutige Speditionsbüro könnte man anderweitig verfügen, (z.B. Archiv und Vervielfältigungsstelle).

Ein Ausbau der Speditionsgruppe im erwähnten Rahmen erscheint mir notwendig, da der jetzige Chef viel zu stark belastet ist, bekleidet er doch zugleich noch das Amt des Materialverwalters, welches rund 1/2 seiner Zeit absorbiert. Diese Personalunion muss daher unbedingt aufgehoben werden. Über die künftige personelle Besetzung der beiden Stellen kann man heute noch nichts aussagen. Erst eine nähere Untersuchung wird zeigen, ob der heutige Material- und Speditionschef sich eher als Materialverwalter oder Meister der Versandstelle eignet.

Es ist noch zu bemerken, dass die auf drei Mann erweiterte Versandgruppe ohne weiteres in der Lage wäre, ein gegenüber dem heutigen Umfange vergrössertes Speditionsvolumen zu bewältigen.

Innerhalb des Lager - und Speditionswesens der zu untersuchenden Unternehmung stellen wir heute durchwegs einen Mangel an Übersicht fest. Trotzdem sind - erstaunlicherweise - Fehlsendungen recht selten (ca. 2 ‰). Diese Tatsache ist wohl dem Vorteil der räumlichen Trennung zwischen Lager und Spedition zuzuschreiben; dieselbe wird bei einer Reorganisation selbstverständlich beibehalten.

In grossen Unternehmungen werden die beiden Gruppen "Lager" und "Spedition" einem besonderen Chef des "Lieferwesens" unterstellt. Beim vorhandenen Betriebsumfange erübrigt sich ein solcher Posten.

8. Rechnungswesen, bzw. "Buchführung", "Lohnbüro" und "Kalkulation"

a) Begriff, Ziel und Gliederung des Rechnungswesens

MÖTTELI (1) definiert das Rechnungswesen folgendermassen: "Das Rechnungswesen besteht aus der Gesamtheit der auf die Erfassung der Wirtschaftsbetätigung eines Unternehmens gerichteten, zahlenmässigen Aufschreibungen".

Das industrielle Rechnungswesen verfolgt nach GSELL (2) den Zweck, "die Fabrikationsprozesse und die sich daran anschliessenden kaufmännischen Geschäfte in allen Einzelheiten rechnungsmässig darzustellen,

(1) MÖTTELI I, S. 15
(2) GSELL II, S. 55

um so eine Prüfung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes in allen Teilen zu ermöglichen". Es gibt im weiteren Aufschluss über die Rentabilität der ganzen Unternehmung und ihrer einzelnen Teile, liefert die Mittel zur Einführung und Prüfung von Verbesserungen aller Art und ermöglicht die Überwachung der Kosten (1). Das Rechnungswesen bildet somit das wichtigste Instrument zur Beobachtung und Führung einer Unternehmung (2).

Bei der Gliederung des Rechnungswesens halte ich mich grundsätzlich an die Unterscheidung von WALTHER (3). Danach zerfällt das Rechnungswesen einer Unternehmung in zwei ganz verschiedene Gruppen. Die erste Gruppe umfasst die eigentlichen Rechnungen, nämlich:

1) Geschäftsbuchführung. Sie erfasst die finanziellen Beziehungen zur Aussenwelt (einschliesslich Inventur und Bilanz).

2) Betriebsabrechnung zur Verfolgung und Verrechnung des innerbetrieblichen Werteflusses (inkl. Lohnbuchführung).

Die zweite Gruppe umfasst eine Reihe verschiedenartiger betriebswirtschaftlicher Instrumente. U. a. seien erwähnt:

1) Kalkulation (Selbstkostenrechnung pro Leistungseinheit)
2) Statistik (Vergleichsrechnung)
3) Budget und Plankostenrechnung

Das ganze Rechnungswesen bildet ein eigentliches Ganzes. Die verschiedenen Gebiete sind sehr eng miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt. Es ist daher schwer eine eigentliche Grenze ziehen zu wollen.

b) Organisation des Rechnungswesens in der AWF

Beim Betrachten des Organisationsplanes (Abb. 2) fällt uns die Zerstreutheit und uneinheitliche Leitung dieser Stelle auf. Die sogen. "Kalkulation", wie auch das "Lohnbüro", unterstehen direkt der Geschäftsleitung, womit die beiden Stellen in eine Rangstufe erhoben werden, die ihnen nicht zukommt. Das gesamte Rechnungswesen beschäftigt heute 5 Personen, was genau 50 % der kaufmännischen Ange-

(1) KRÜGER, S. 10
(2) RKW 101, S. 12 und GERWIG II, S. 205
(3) WALTHER II, S. 349

stellten (ohne Verkauf-Aussendienst) entspricht. Diese Zahl ist viel zu hoch. Zum Vergleich möchte ich eine schweizerische Unternehmung (ähnliche Branche), mit einem viermal grösseren Umsatz als die AWF erwähnen, in welcher nebst 600 Arbeitern und 50 Angestellten im glänzend ausgebauten Rechnungswesen nur 4 1/2 Personen arbeiten. Trotz der vielen Angestellten und der Tatsache, dass in der AWF praktisch nur eine Finanz- und Lohnbuchführung, sowie eine sogen. "Kalkulation" geführt werden, ist die Stelle "Rechnungswesen" dauernd stark beansprucht und mit der Arbeit stets drei Monate im Rückstand. Als Hauptgrund muss man das veraltete Buchführungs-System - auf das ich später zurückkomme - bezeichnen.

Um dem Grundsatz des organischen Aufbaues zu entsprechen, habe ich in Abb. 3 auch das Rechnungswesen reorganisiert. Den Personalbestand würde ich - trotz einem Ausbau des Rechnungswesens in materieller Hinsicht - auf zwei (höchstens drei) Personen reduzieren, wobei aber fortan weitgehend maschinell zu arbeiten wäre. Die Monatsabschlüsse sollten am fünften des folgenden Monats ausgeführt werden können.

Die Stelle bekäme eine einheitliche Leitung, welche ihrerseits dem Chef der kaufmännischen Abteilung verantwortlich wäre. Heute belegt das Rechnungswesen zwei Büroräume. Da in Zukunft - wie bemerkt - der Personalbestand im Rechnungswesen der AWF - der Betriebsgrösse entsprechend - nur noch klein (2 - 3) sein wird, muss ein Angestellter des Rechnungswesens verschiedene Aufgaben übernehmen. Zum Zwecke einer besseren Arbeitskoordination empfehle ich daher, das Rechnungswesen in räumlicher Hinsicht zusammenzulegen. Dadurch wäre das jetzige Lohnbüro - wie bereits angetönt - für ein technisches Büro verfügbar. Im Gegensatz zum theoretischen Grundsatz, dass Geldanweisung und Geldauszahlung nicht in einer Hand liegen sollte (1), besteht in der AWF lediglich eine Kassa. Da es dem Wesen des italienischen Geschäftsverkehrs entspricht, selten grössere Barbeträge zu transferieren, kann ohne weiteres von der erwähnten Regel abgewichen werden.

---

(1) KRÄHE, S. 86

Wegen dem Vorteil der besseren Übersicht lasse ich daher den heutigen Zustand in Abb. 3 bestehen.

c) Aufgaben der einzelnen Teilgebiete des Rechnungswesens

Ich halte mich im folgenden an die weiter oben aufgeführte Gliederung des Rechnungswesens nach WALTHER (1).

aa. Geschäftsbuchführung und Betriebsabrechnung.

Als Zeitraumrechnung hat die Buchführung den Zweck, Bestände und deren Veränderungen, Aufwände, Leistungen und Erfolge während einer bestimmten Zeitperiode festzustellen. Sie bildet das zentrale Glied des Rechnungswesens (2).

Die Geschäftsbuchführung befasst sich mit der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung; sie überwacht die Forderungs- und Schuldverhältnisse, die Liquidität, die Rentabilität usw. Die Betriebsabrechnung hingegen überwacht den eigentlichen Herstellprozess, d.h. sie verfolgt sämtliche internen Wertverschiebungen und -umwandlungen (3). Die Betriebsabrechnung wird - im Gegensatz zur Geschäftsbuchführung - nicht kontenmässig, sondern tabellarisch geführt.

bb. Kalkulation

Die Aufgabe der Kalkulation besteht in der Berechnung der Selbstkosten pro Erzeugniseinheit. Dabei unterscheiden wir zwischen Vor- und Nachkalkulation.

Die Vorkalkulation versucht vorausschauend die bei der später stattfindenden Produktion entstehenden Selbstkosten pro Leistungseinheit zu bestimmen. Sie dient der Preisstellung (Offerten) und der Preispolitik (4), sowie dem Aufstellen von Richtzahlen (5). Die Nachkalkulation hingegen verteilt rückwärtsschauend die tatsächlich entstandenen Kosten auf die fertiggestellten Fabrikate, wodurch eine Leistungs- und Preiskontrolle ermöglicht wird.

(1) WALTHER II, S. 349
(2) KALVERAM II, S. 8
(3) GERWIG II, S. 210
(4) RKW 101, S. 55
(5) KÄFER I, S. 1

Die Selbstkostenrechnung ist heute ein unbedingt erforderliches Hilfsmittel der industriellen Betriebsführung. Sie soll umfassend sein und fortlaufend geführt werden.

cc. Statistik

Das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (kurz: RKW) charakterisiert die Statistik (Vergleichsrechnung) wie folgt: Sie sammelt und (1) "wertet die Zahlen der Finanz- und Betriebsbuchhaltung zu weiteren Erkenntnissen (Verhalten der Kosten bei den einzelnen Beschäftigungsgraden, Kosten- und Leistungskontrolle, Gesamtumsätze, Inlands- und Auslandsumsätze, Umsätze nach Kostenträgergruppen, Käuferschichten, Kapitaleinsatz, Lagerbewegungen, Preise usw.) aus". Die Zahlen der Betriebsstatistik sollen es der Geschäftsleitung ermöglichen, das Vergangene zu überblicken und die Wirkungen getroffener Massnahmen zu erkennen, was ihr bei gewissen Entscheiden sehr nützlich sein kann.

dd. Budget und Plankostenrechnung

Bekanntlich bilden das Budgetwesen und die Plankostenrechnung den jüngsten Zweig im Rechnungswesen der Unternehmung.

Das Budget oder die Vorschaurechnung hat die Aufgabe, Kosten, Leistungen, Aufwand, Ertrag und Erfolg für einen bestimmten Zeitabschnitt zum voraus zu ermitteln und dadurch der Geschäftsleitung wesentliche Anhaltspunkte über den Kapitalbedarf, Arbeiterbedarf, Lagerbestand und die Finanzierung usw. zu geben. Dadurch soll eine planmässige Führung der Unternehmung - (bekanntlich ist im wirtschaftlichen Leben kaum etwas nachteiliger als planloses Wirtschaften und Arbeiten) - und eine systematische Überwachung des Betriebsablaufes ermöglicht werden. Die Budgetzahlen gewinnt man auf Grund einer sorgfältigen Analyse der effektiven Zahlen der Vergangenheit, welche die Statistik liefert, und der Zukunftsaussichten. Sie besitzen aber lediglich einen Wert, wenn das Budget nachträglich wirklich auch kon-

(1) RKW 101, S. 59

trolliert wird, und zwar kurzfristig. BITTERLI (1) stellte folgenden berechtigten Grundsatz auf: "Kein Budget ohne entsprechende Budgetkontrolle!" Die sich durch die Kontrolle zeigenden Abweichungen vom Voranschlag sind nur zulässig, wenn sie von der Stelle, welche das Budget ausarbeitete, gewollt waren. Während beim Aufstellen eines Budgets zum grossen Teil Zahlen der Statistik, also aus vergangenen Zeiten, verwendet werden, prüft die Plankostenrechnung, ob die anfallenden variablen Gemeinkosten wirklich den sog. Bestkosten, welche exakt geplant wurden, entsprechen. (Die Plankostenrechnung erstreckt sich aus auf der Hand liegenden Gründen lediglich auf die variablen Gemeinkosten. Eine Unterteilung der Gemeinkosten in fixe und variable Teile ist daher unbedingt notwendig.) Durch die Plankostenrechnung soll verhütet werden, dass unwirtschaftliche Kosten der Vergangenheit immer und immer wieder als "normal" im neuen Budget erscheinen.

Die sog. Bestkosten ergeben sich aus Berechnungen und den innerhalb einer Branche stattfindenden zwischenbetrieblichen Vergleichen.

Die Plankostenrechnung hat die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zum Ziel (2).

9. Verwandte Stellen des Rechnungswesens

In ausgesprochenen Grossunternehmungen finden wir noch die beiden Stellen "Ausgangsrechnungsprüfung" und "Lieferantenrechnungsprüfung" dem Rechnungswesen zugeteilt.

Die ausgehenden Rechnungen werden in der AWF vom Verkauf geprüft, wie dies in mittelgrossen Betrieben der Serienfabrikation oft anzutreffen ist.

Die eingehenden Fakturen hingegen kontrolliert heute die Finanzbuchführung. Diese Arbeit würde ich in Zukunft - wie es vielerorts gemacht wird - dem Einkauf zuweisen. Dadurch kann man Rückfragen und eine gewisse Doppelspurigkeit vermeiden. Theoretisch ist diese Lösung allerdings nicht ganz in Ordnung, weil dadurch der Kontrollierte sein eigener Kontrolleur wird. Da aber in unserer Unternehmung

(1) BITTERLI I, S. 47
(2) WALTHER II, S. 327

der kaufmännische Abteilungsleiter gleichzeitig Einkaufschef ist, dürfte gegen diese Regelung nichts einzuwenden sein.

Die Material- und Verkaufslagerbuchhaltung wird ebenfalls in den wenigsten Unternehmungen durch die Gruppe Rechnungswesen geführt, obschon diese beiden Hilfsbuchführungen begrifflich zur Betriebsabrechnung gehören (1). In der AWF besorgt heute der Einkauf die Materialbuchhaltung, was auch in Zukunft so bliebe, da ich im Reorganisationsvorschlag (Abb. 3) die Materialverwaltung ohnehin der Einkaufsstelle zugeordnet habe. Die Lagerbuchhaltung der Fertigprodukte müsste in unserer Unternehmung der Stelle "Lager" übertragen werden, sofern eine solche Nebenbuchhaltung - entgegen meiner Ansicht - als notwendig erachtet würde.

10. "Direktionssekretariat".

Dieses sog. "Direktionssekretariat" darf nicht mit einer Stabsstelle verwechselt werden. Es handelt sich hier um die Erledigung von einfachen Schreibarbeiten für die Geschäftsleitung. Diese Tätigkeit übt heute ein Angestellter des Verkaufes (4. Rangstufe) aus, was zur Folge hat, dass jene Person zwei Vorgesetzte besitzt. Dies ist organisatorisch nicht ganz einwandfrei; bei der gegebenen Unternehmungsgrösse wäre es aber nicht zweckmässig, für Schreibarbeiten der Direktion jemand vollamtlich zu beschäftigen.

Als Grundsatz bei der Zuteilung einer solchen Nebenaufgabe soll gelten, dass eine Person (in der 4. Rangstufe) gewählt wird, welche weitgehend selbständig arbeitet, wie z.B. die Fakturistin. Im Reorganisationsplan (Abb. 3) gliedere ich daher das sog. "Direktionssekretariat" dem Fakturawesen an. Man übertrage dieser Stelle künftig aber nur noch solche Schreibarbeiten, die nicht einer anderen Stelle (via 2. Rangstufe) zugewiesen werden können, d.h. solche, welche wirklich mit der Tätigkeit der Direktion in Zusammenhang stehen.

---

(1) GERWIG II, S. 210

In einem früheren Abschnitt habe ich vorgeschlagen, während der ersten Jahre nach dem Wechsel des Geschäftsleiters der Direktion eine Stabsstelle anzugliedern, der dann selbstverständlich auch die effektiven Direktionsschreibarbeiten zu übergeben wären.

11. Archivverwaltung und Vervielfältigungsstelle

Die Archivverwaltung ist grundsätzlich einer Stelle in der 4. Rangstufe zuzuweisen. Bei der Auswahl muss lediglich berücksichtigt werden, wer am ehesten Zeit dazu erübrigen kann. Unter Umständen spielen auch persönliche Gegebenheiten eine gewisse Rolle.

Das Gleiche ist in unserer Unternehmung über die Bedienung des Vervielfältigungsapparates zu sagen. Es liegt kein Grund vor, in dieser Beziehung im Reorganisationsplan vom heutigen Zustand abzuweichen.

12. Telephonzentrale

Der Telephondienst in der AWF ist gut organisiert.

Der Apparat für die Verbindung mit der Aussenwelt befindet sich im Hauptbüro. Diese Lösung betrachte ich als richtig, sind es doch bloss ca. 10 % der Anrufe, welche an die Direktion oder "Buchhaltung" weiter geleitet werden müssen. Dem Grundsatz der Elastizität gemäss wird das Telephon von demjenigen Angestellten bedient, welcher sich beim Läuten in nächster Nähe des Apparates aufhält. Natürlich ist es dann meistens noch notwendig, eine weitere Person zu rufen, was aber auch beim Bestehen einer besonderen Stelle "Telephonzentrale" - wofür die heutige Unternehmung nicht die erforderliche Grösse besitzt - unmöglich zu umgehen wäre.

4. Kapitel

ORGANISATION DES ARBEITSABLAUFES

I. Begriffliches

A. Arbeit

ULRICH definiert "Arbeit" folgendermassen (1) : "Unter 'Arbeit' verstehen wir die auf die Lösung einer Aufgabe gerichtete Tätigkeit von Menschen und anderen, von diesen Menschen eingesetzten Leistungsquellen." Diese Tätigkeit von Menschen kann dabei geistiger oder körperlicher Natur sein.

B. Arbeitsorganisation

Um den Begriff "Arbeitsorganisation" zu erhalten, müssen wir die beiden Einzelbegriffe 'Arbeit' und 'Organisation' miteinander verbinden. Die Arbeitsorganisation stellt somit ein System von Regelungen dar, deren Objekt die Arbeit ist.

C. Ziel der Arbeitsorganisation

Das Ziel der Arbeitsorganisation liegt in der möglichst wirtschaftlichen Gestaltung der Arbeit, was indirekt auf das Gewinnstreben der Unternehmungsleitung zurückgeführt werden kann.

II. Organisation der Arbeit, Hilfsmittel und spezielle Fragen in den einzelnen Stellen der AWF

A. Fabrikationsstellen

Es würde zu weit führen, die Gestaltung der Arbeit in jeder einzelnen der neun Fabrikationsstellen näher zu untersuchen, weshalb ich mich hier mit einem allgemeinen Überblick begnüge.

---

(1) ULRICH I, S. 102

1. Fertigungsart

Je nach der Zahl oder Menge der zu erstellenden gleichartigen Leistungen unterscheiden wir zwischen Einzel-, Serien- und Massenfertigung.

In unserem Betrieb haben wir es meistens mit Serienfertigung zu tun, welche ULRICH wie folgt definiert (1): "Serienfertigung ist die Erstellung einer bestimmten Menge (Serie) gleicher Leistungen, wobei nach Ablauf der Serie entweder andersgeartete Leistungen erstellt werden oder die Leistungsart in einer neuen Serie erstellt wird."

In unserer Unternehmung sind einzelne Serien allerdings so klein, dass wir beinahe von Einzelfertigung - die weitaus teuerste Erzeugungsart - sprechen müssen. Bei wirklich selten oder einmalig bestellten Spezialartikeln ist dies nicht zu umgehen, doch sollte fortan unbedingt verhütet werden, gebräuchliche Artikel in Serien von 5 und 10 Stück herzustellen.

2. Fertigungsverfahren

Im allgemeinen stossen wir in der AWF infolge des in allen Phasen einfachen Produktionsvorganges auf Einzelarbeit. Jeder Arbeiter ist stark spezialisiert, was die wirtschaftlichste Leistung ergibt. Ferner wird dadurch die Festsetzung eines möglichst gerechten Akkordansatzes erleichtert. Arbeitsgruppen bestehen nur vereinzelt, wie z.B. in der Packerei.

Leider hatte ich keine Gelegenheit, die Fabrikation in ihrem Ablauf näher zu untersuchen. Diese sollte möglichst fliessend vor sich gehen. Im Idealfall spricht man von eigentlicher "Fliessarbeit". Diese liegt vor, wenn die Kapazität der sich folgenden Arbeitsplätze durchwegs gleich gross ist und dieselben durch optimal kurze Transportwege miteinander verbunden sind. Ob dann die Erzeugnisse von Hand weitergegeben werden oder auf einem Förderband weitergleiten, ist prinzipiell gleichgültig.

In der Schmelzerei finden wir annähernd Fliessarbeit, da die Öfen mehr oder weniger kontinuierlich betrieben werden. Trotz den bekanntlich hohen Kosten des Aufheizens lässt man die Schmelztigel aber doch

(1) ULRICH I, S. 200/201

von Zeit zu Zeit erkalten, weil man sich zu stark nach den im Betrieb vorhandenen Aufträgen richtet. Es ist Aufgabe der Disposition, in Zukunft dafür zu sorgen, dass die Schmelzerei so regelmässig als nur möglich arbeiten kann. Ein Erkalten der Tigel darf nur ganz ausnahmsweise vorkommen.

3. Transportwege beim Fabrikationsprozess

a) Zwischen den einzelnen Fertigungsstellen

Abb. 4 zeigt uns die Fabrikanlagen in räumlicher Perspektive (ohne Dach). Verfolgen wir nun auf diesem Plan den Fabrikationsweg (1), so stellen wir fest, dass die gesamte Transportstrecke, welche ein in Fabrikation befindliches Erzeugnis zu durchlaufen hat, nicht optimal kurz ist, wodurch ununterbrochen sehr viel Zeit verloren geht. Diese Tatsache ist weitgehend darauf zurückzuführen, dass bei der Gründung der AWF bekanntlich die Gebäulichkeiten einer branchenfremden Fabrik übernommen wurden und der weitere Ausbau unserer Unternehmung allmählich und nicht nach einer Gesamtplanung erfolgte.

Eine grundlegende Änderung kommt selbstverständlich nicht in Frage, weil die damit verbundenen Kosten viel zu hoch wären. Hingegen sollte in baulicher Hinsicht (wie auch in organisatorischer) eine Gesamtplanung erstellt werden, nach welcher dann sämtliche kommenden Renovationen, bzw. eventuelle Vergrösserungen auszuführen wären. Dabei wären in Bezug auf die Transportwege folgende Grundsätze zu beachten: Die Erzeugnisse müssen den Betrieb im Fliessprinzip durchlaufen. Kreuzungen sind nach Möglichkeit zu vermeiden, ebenso doppelte Wege. Sehr praktisch wirkt sich der im Gebäude II vorhandene Lift aus.

b) Innerhalb der einzelnen Stellen

In dieser Beziehung gibt es ebenfalls Verschiedenes zu verbessern, doch kann auch hier aus finanziellen Gründen nur sukzessive vorgegangen werden. Beim Erstellen des Maschinenaufstellungsplanes der Gesamtplanung muss man darauf achten, dass die Maschinen sich nicht das Licht nehmen, dass für Transporte und Bedienung genügend Bewegungs-

(1) Das Einzeichnen der vielen Transportwege hätte den Plan unübersichtlich gemacht. Man verfolge deshalb den Produktionsweg anhand der Beschreibung des technischen Abrisses (S. 4) und der Legende auf Abb. 5

freiheit vorhanden ist und dass auch innerhalb einer einzelnen Stelle das Prinzip des optimal kurzen Transportweges beachtet wird (1).

c) Bei den Arbeitsplätzen

Da wir in unserer Unternehmung - wie bereits dargelegt - fast überall Einzelarbeit finden, ist der Transportweg bei den verschiedenen Arbeitsplätzen mehr oder weniger optimal, ebenso dort, wo Arbeitsgruppen vorhanden sind (z.B. Bad, Packerei).

4. Interne Transportmittel

Für den Transport der Materialien und Produkte verwendet man in der AWF ca. 150 grosse Harasse, zu deren Fortbewegung 5 Fahrgestelle dienen. Das Aufladen ist aber eine ziemlich schwere Arbeit. Aus diesem Grunde wurden in den letzten Jahren eine Anzahl Behälterwagen angeschafft. Diese sind jedoch verhältnismässig kostspielig und besitzen den Nachteil, dass die teuren Fahrgestelle die meiste Zeit nicht benützt werden.

Ich schlage daher Folgendes vor: Die Harasse werden nach und nach durch solche ersetzt, welche auf vier "Füssen" stehen (Verlängerung der senkrechten Kanten). Einige wenige Hubwagen könnten den gesamten Transport besorgen. Durch diese Lösung würden die Fahrgeräte bedeutend besser ausgenützt; zudem kommen sie billiger zu stehen als Behälterwagen.

5. Arbeiterschaft

In der Packerei werden lediglich Frauen beschäftigt. (In der ganzen Unternehmung ca. 1/3 Frauen). Dies ist richtig, da es sich dort ausschliesslich um leichte Arbeiten handelt. Die Lohnansätze sind natürlich für weibliche Arbeitskräfte bedeutend tiefer als für Männer. Die italienischen Frauen sind heute auf den Verdienst angewiesen, so dass man weder einen häufigen Wechsel der Arbeiterinnen - wie er in der Schweiz heute oft vorkommt - noch übertrieben unregelmässiges Erscheinen zur Arbeit zu befürchten braucht. Überhaupt muss gesagt

(1) GERWIG II, S. 21

werden, dass auch innerhalb der übrigen Belegschaft in personeller Hinsicht wenig Änderungen erfolgen, was sich selbstverständlich für die Unternehmung vorteilhaft auswirkt.

Die meisten Arbeiter können - infolge der Einfachheit des Fertigungsprozesses - innerhalb gewisser Stellen des Betriebes an verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden. Diese Elastizität ist für die AWF von grossem Nutzen.

6. Produktionssteigerung?

Meines Erachtens sollte es möglich sein, die Produktion - wie bereits erwähnt - lediglich durch bessere Disposition und Rationalisierungsmassnahmen, eventuell zusammen mit leicht erhöhten Löhnen, monatlich um 25 - 30 % zu steigern.

Für eine noch weitere Produktionsvermehrung kommen grundsätzlich folgende Möglichkeiten in Frage:

a) Schichtarbeit

Diese Lösung hätte den Vorteil, dass die Fabrikationsanlagen, mit zwei Ausnahmen, nicht vergrössert werden müssten. Die Schmelzerei ist heute schon Tag und Nacht in Betrieb, ebenso arbeitet das Walzwerk oft mit zwei Schichten. In diesen beiden Stellen käme man also bei Einführung der allgemeinen Schichtarbeit nicht um die Anschaffung eines neuen Schmelztigels, bzw. einer neuen Walzmaschine herum, was aber auch bei einer durch bessere Disposition erreichten Produktionssteigerung notwendig werden dürfte. Schichtarbeit ist in Italien - im Gegensatz zur Schweiz - ohne staatliche Bewilligung gestattet.

Theoretisch hat die Schichtarbeit im allgemeinen den Vorteil, dass man die in Zeiten guter Konjunktur eingestellten Arbeiter bei Einbruch einer Depression wieder entlassen kann. In der Praxis geht dies allerdings nicht so leicht, sofern es sich nicht um Saisonarbeiter handelt. Einmal länger beschäftigte Arbeitskräfte können - in Italien noch weniger als in der Schweiz - kaum mehr weggeschickt werden, ohne dass die Gewerkschaften und linksstehenden Parteien etc. über die Unternehmung "herfallen". Als Nachteile der Schichtarbeit seien erwähnt: Beim Ein-

stellen neuer Arbeiter besteht - wie bereits dargelegt - stets die Gefahr, dass weitere politisch unerwünschte Elemente in den Betrieb gelangen. Ferner verlangt die Schichtarbeit selbstredend auch die doppelte bis dreifache Zahl von Meistern, sowie einen zweiten Fabrikationsleiter. Das plötzliche Einarbeiten einer grossen Zahl neuer Arbeitskräfte (inkl Kader) dürfte einige Schwierigkeiten hervorrufen. Das System der Schichtarbeit ist aus diesen Gründen für die AWF nicht zu empfehlen.

b) Verbesserung der Fabrikationsanlagen

Die Anschaffung von neuen, leistungsfähigeren Maschinen und Werkzeugen erfordert grosse, zusätzliche Investitionen, die dann - sofern die Finanzierung mit Fremdkapital erfolgt - in Zeiten schlechter Konjunktur ebenfalls zu verzinsen sind. Die Elastizität, welche die Schichtarbeit kennzeichnet, fehlt hier. Andererseits ist es ein Vorteil, wenn man die Arbeiterzahl und das Kader nicht zu vermehren braucht.

Infolge des bedeutenden Risikos möchte ich diesen Weg allein für eine Produktionssteigerung in unserer Unternehmung auch nicht vorschlagen.

c) "Goldener Mittelweg"

Mässige Neuinvestitionen, zusammen mit einer leichten Erhöhung der Arbeiterzahl, betrachte ich in der AWF als die geeignetste Lösung zu einer weiteren Produktionsvermehrung, um so mehr als man in der nächsten Zeit ohnehin ein paar sehr alte Maschinen ersetzen muss (z.B. hydraulische Presse).

Durch jede Anschaffung einer Maschine sollen in erster Linie die Kapazitäten der verschiedenen Fabrikationsgruppen einander noch besser angeglichen werden (Idealfall: Gleichheit der Kapazitäten). Demzufolge käme in unserer Unternehmung primär der Kauf einer Walzmaschine und eines weiteren elektrischen Schmelztigels, eventuell noch einer zusätzlichen Stanzmaschine in Frage. Diese drei Gruppen besitzen relativ ein ziemlich kleines Leistungsvermögen. Im Zusammenhang mit der Schmelzerei sei noch bemerkt, dass die AWF heute über fünf Schmelztigel (zwei elektrische und drei mit Kohlen zu heizende)

verfügt. Kohle ist aber - wie bei uns - teurer als Strom. Durch Anschaffen eines neuen elektrischen Tigels könnten die Schmelzkosten bedeutend vermindert werden. Die Kohlentigel wären zukünftig nur noch in Zeiten der Stromknappheit in Betrieb zu setzen.

Die Belegschaft würde ich um ca. 20 % auf rund 180 Arbeiter vergrössern. Damit hätte man den Stand, wie er vor einigen Jahren war, wieder erreicht. Die Zahl der Angestellten müsste deswegen dank weitgehender Rationalisierung der kaufmännischen Arbeiten nicht erhöht werden.

Hingegen käme man ohne Produktionserhöhung kaum um einzelne Entlassungen herum. Dies sollte aber in Italien aus volkswirtschaftlichen Gründen wenn immer möglich vermieden werden, besitzt doch das Land neben 18 Millionen Erwerbstätigen immer noch 2 Millionen Arbeitslose.

Trotzdem ich persönlich überzeugt bin, dass es sich verantworten liesse, den Betrieb - nebst einer Produktionssteigerung durch Rationalisierung - heute ungefähr im dargelegten Rahmen zu erweitern, müssten selbstverständlich vor solch weittragenden Entscheidungen genaue Untersuchungen durchgeführt werden. Dazu hatte ich leider keine Gelegenheit; meine Zahlen stützen sich lediglich auf eigene Berechnungen und Schätzungen.

B. Disposition und Terminüberwachung in technischer Hinsicht

1. Disposition

Der Vorbereitung des Arbeitsablaufes im Überblick und innerhalb der einzelnen Fabrikationsstellen wird in der AWF recht wenig Beachtung geschenkt. Es zeigt sich einmal mehr, dass man dem Fabrikationsprozess in unserer Unternehmung lediglich sekundäre Bedeutung beimisst

Heute bestimmt der technische Abteilungsleiter anhand der Fertigungskarten (Abb. 5) ohne irgendwelche weitere Vorbereitung - sozusagen aus dem "Handgelenk heraus" - Arbeiter und Maschinen für den entsprechenden Auftrag. Da ihm für die 150 Arbeiter aber nicht einmal Meister zur Seite stehen und zudem die Direktion von sich aus oft den Arbeitsablauf wieder ändert, wirkt sich diese sehr mangelhafte Disposition - wodurch täglich grosse Werte verloren gehen - noch stärker aus.

Der technische Abteilungsleiter kann unmöglich weiterhin in der erwähnten Art und Weise "disponieren", obschon diese Aufgabe in der AWF durch die Tatsache erleichtert wird, dass - trotz der Vielgestaltigkeit der Produktion - der Arbeitsablauf einfach ist, passieren doch fast alle Erzeugnisse in der gleichen Reihenfolge die gleichen Stellen.

In der zu untersuchenden Unternehmung besitzt niemand einen wirklichen Überblick über die laufende Fabrikation. Lieferdaten werden daher aufs Geratewohl versprochen, was selbstredend zur Folge hat, dass ein grosser Teil der bestellten Waren die AWF mit Verspätung verlässt. Sogar die Notwendigkeit einer Verlängerung von Akkreditiven ist keine Seltenheit.

Solche unangenehmen Verspätungen muss man in Zukunft unbedingt auf ein Minimum reduzieren. Dieses Ziel kann allerdings nicht mit der häufig verwendeten Methode des "unter Druck Haltens" (1) erreicht werden, sondern lediglich durch den Ausbau der Disposition in zeitlicher Hinsicht (Terminplanung). Es darf nicht mehr vorkommen, dass einem Kunden, der den Liefertermin wissen will, ein unrichtiges Versprechen abgegeben wird und zwar nicht einmal in der Hitze des Konkurrenzkampfes. Eine Unternehmung, welche die zugesagten Lieferdaten regelmässig nicht einhält, schadet sich - auch in Italien - ungemein.

Der Dispositionsstelle möchte ich empfehlen, sich beim Aufstellen der sog. Arbeitsfolgepläne und Belastungspläne für Maschinen und Arbeitsplätze weitgehend der graphischen Darstellung zu bedienen, wodurch die Übersicht erheblich erhöht wird.

2. Terminüberwachung

Auch für die Terminüberwachung schlage ich graphische Aufzeichnung vor, doch sollten Terminpläne grundsätzlich nur für Sendungen aufgestellt werden, bei denen Lieferdaten versprochen wurden. Für alle übrigen Lieferungen würde sich eine eigentliche Terminüberwachung kaum lohnen.

(1) DE VALLIERE, S. 46

C. Einkauf

1. Umfang des Einkaufes

70 - 80 regelmässige Lieferanten bedienen die AWF mit ungefähr 40 verschiedenen Artikeln. Aus dem Ausland wurde bis heute nichts direkt bezogen.

2. Einkaufsplanung

In jeder Unternehmung stellt sich die Frage, wie gross der Vorrat an Materialien sein soll. Der Kaufmann möchte aus finanziellen Gründen (eventuell Preisstürze, Kosten der Lagerhaltung, brachliegendes Vermögen) ein möglichst kleines Lager, während der Ingenieur (Fabrikationsleiter) ein grosses Materiallager wünscht, damit die Produktion nie unterbrochen werden muss. Jede Direktion hat nun grundsätzlich zwischen diesen beiden Standpunkten den "goldenen Mittelweg" zu wählen, wobei sie stets das Gesamtinteresse der Unternehmung im Auge behalten soll. In der AWF ist dies nicht der Fall. Der kaufmännische Standpunkt dominiert zu stark, was sich im allgemeinen in einem verhältnismässig geringen Lager und einem Einkauf in kleinen Mengen äussert. Bestellungen erfolgen meistens erst, wenn der Bestand des Materiallagers zur Neige geht. Es fehlt beim Einkauf - wie fast überall innerhalb der zu untersuchenden Unternehmung - eine Planung auf längere Sicht. Diese Einstellung ist zwar weitgehend den Erfahrungen der Kriegs- und unmittelbaren Nachkriegszeit zuzuschreiben. Nur langsam gewöhnt man sich in unserem südlichen Nachbarstaat wieder an eine stabilere Wirtschaftslage. Wie gefährlich diese quantitativ kleinen Einkäufe sein können, zeigte sich erst vor einiger Zeit recht deutlich. Die Lieferfristen für Rohaluminium verlängerten sich plötzlich um ein paar Wochen, und das Lager an Rohaluminium in der AWF schmolz rasch auf wenige Tonnen zusammen, was noch für zwei Arbeitstage ausgereicht hätte. Durch Zufall war es im letzten Moment möglich, Metall zu beschaffen.

Die Wirtschaftlage Italiens ist heute ziemlich stabil; die Währung gilt sogar als die "härteste unter den weichen". Es besteht also meiner Ansicht nach kein Grund, aus Angst vor einem Preissturz den Materiallagerbestand derart tief zu halten und nur in kleinen Quantitäten einzu-

kaufen. Nach menschlichem Ermessen muss in der nächsten Zeit nicht mit einem rapiden Preisabfall gerechnet werden.

Der Einkauf muss in Zukunft systematischer erfolgen. Nach Würdigung des kaufmännischen und technischen Standpunktes (Normalverbrauch, Mindest- oder sogen. eiserner Bestand, Lieferfristen der Lieferanten, Finanzkraft der Unternehmung) sollte die Geschäftsleitung Bestellbestände der verschiedenen gelagerten Materialien bestimmen. Dabei sei bemerkt, dass es für unsere Unternehmung klüger wäre, den Bestellbestand eher etwas zu gross (+ Sicherheitszuschlag) als zu klein anzusetzen, sind doch die damit verbundenen Kosten bedeutend geringer als der Verlust, welcher bei Produktionseinstellung entstehen würde. Eine Vergrösserung des Bestellbestandes ist um so eher zu verantworten, als in der AWF vorläufig genügend Räumlichkeiten zur Verfügung stehen. Eine Erweiterung des Lagers an Roh- und Hilfsmaterialien hätte somit nicht automatisch den Bau neuer Gebäulichkeiten (Lagerräume) zur Folge. Auch würden die Lagerumtriebe (übrige Materialgemeinkosten) deswegen nicht grösser (branchenbedingt). Erreicht in Zukunft der Materiallagerbestand die von der Direktion festgelegte Bestellgrenze, so hat die Materialverwaltung sofort eine Bestellung in die Wege zu leiten, wobei fortan unbedingt in grösseren Mengen eingekauft werden sollte. Natürlich sind dabei auch die von der Statistik gelieferten Unterlagen hinsichtlich der bisher erfolgten Preisschwankungen zu beachten und regelmässige Erscheinungen auszunützen. Dies hat noch lange nichts mit Spekulation zu tun. Der Einkauf in grösseren Quantitäten besitzt den ernormen Vorteil, dass man dadurch fast bei allen Lieferanten Preisreduktionen erwirken kann, was gegenüber der Konkurrenz einem Extragewinn entspricht. Diese Tatsache gewinnt hier an Gewicht, wenn in Betracht gezogen wird, dass innerhalb der Herstellkosten die Materialkosten (Fertigungs- und Hilfsmaterial) zu den Löhnen im Verhältnis von rund 5 : 2 stehen. Diese Zahlen veranschaulichen, welche Bedeutung günstige Materialpreise in der zu untersuchenden Unternehmung besitzen.

Ferner muss berücksichtigt werden, dass die Spesen und das Arbeitsvolumen in der Gruppe Einkauf abnehmen, je weniger Bestellungen (bei gleichbleibender Gesamtmenge) erfolgen. Alle diese Grün-

de sprechen für eine grosszügigere Einkaufspolitik.

Die im allgemeinen gegen einen Einkauf in grösseren Mengen sprechenden Faktoren, nämlich Anwachsen der Lagerungskosten und der Zinsen, besitzen in unserem Falle - wie wir noch sehen werden - vorläufig nur eine sehr geringe Bedeutung.

3. Wahl der Lieferanten

Die AWF bestellt immer wieder bei solchen Lieferanten, mit deren Sendungen sie stets zufrieden war. Dieser Grundsatz der Berücksichtigung bewährter Lieferanten ist bestimmt richtig, allerdings nur insofern, als die auch auf dem Gebiete des Einkaufs laufend durchzuführende Erforschung der in Frage kommenden Märkte keine günstigeren Bezugsquellen aufdeckt. Im Vordergrund steht also die Marktforschung, und erst in zweiter Linie kommt die Befolgung des oben aufgeführten Prinzips. Die Einkaufsstelle unserer Unternehmung überwacht und untersucht die Märkte ihrer Artikel unbedingt zu wenig.

Bei der Wahl eines Lieferanten zwischen mehreren Bewerbern müssen verschiedene Faktoren gegeneinander abgewogen werden, so u. a. Preis, Qualität, Menge, Lieferfrist, Erfahrungen in Bezug auf Liefertreue, Frachtlage und Versandrisiken.

Verschiedene Artikel kauft man abwechslungsweise bei zwei Lieferanten, welche von der Konkurrenz Kenntnis haben. Dadurch sind sie gehalten, stets preislich und qualitativ günstige Ware zu liefern. Diese Taktik kommt in Italien häufig zur Anwendung und muss für die dortigen Verhältnisse als vorteilhaft bezeichnet werden.

4. Einkauf von Rohaluminium

In der letzten Zeit herrschte Mangel an Rohaluminium. Unter solchen Umständen kann man in Italien auf schriftlichem Wege praktisch keine Lieferung mehr zustande bringen. Dieser Tatsache ist sich die Geschäftsleitung bewusst, doch möchte ich vorschlagen, dass die Direktion in derart wichtigen Fällen an Stelle des Einkaufschefs die Lieferanten persönlich besucht.

Ich gewann ferner den Eindruck, dass die AWF sich zu wenig um die zeitweilige (temporäre) Einfuhr von Rohaluminium (zur Verarbeitung für ausländische Kunden) bemüht. Eventuell wäre auch zu versuchen, Rohaluminium aus dem nicht zum Montecatini-Konzern gehörenden Werk Borgofranco zu erhalten. Ich glaube kaum, dass die Befürchtungen, Montecatini würde Gegenmassnahmen treffen, begründet sind.

5. Administrative Bearbeitung einer Bestellung

a) Heutiger Zustand

Der Materialverwalter (Hauptmagaziner) füllt bei Bedarf einen "Materialbedarfschein" (Abb. 7) aus, samt Kopie für die eigene Kontrolle. Handelt es sich um Büromaterial, so meldet der Büromaterialverwalter auf einem gleichen Formular das fehlende Gut. Das Original des Materialbedarfscheines gelangt zur Direktion, wo es visiert wird, um nachher als Basis für die eigentliche Bestellung (Abb. 9) zu dienen, welche man dreifach und von Hand ausfüllt. Bei gewissen Artikeln verlangt die Einkaufsstelle von den Lieferanten vor der Bestellung unter Umständen Offerten und Muster. Das Original der Bestellung geht an den Lieferanten und die erste Kopie an den Materialverwalter, während die zweite Kopie als Beleg beim Einkauf bleibt. Beide Kopien werden nach den Lieferanten alphabetisch geordnet.

Der Hauptmagaziner kontrolliert die eintreffende Ware und füllt hernach den sog. "Eingangszettel" (Abb. 8) aus. Während die Kopie davon zur eigenen Kontrolle bei ihm bleibt, gelangt das Original wiederum zum Visum zur Direktion, die es nachher an den Einkaufschef weiterleitet. Dieser führt auf losen Blättern eine eigene, nach Artikeln geordnete, Bestellungskontrolle. Daraus notiert er auf Abb. 8 den vereinbarten Preis. Schliesslich erreicht der Eingangszettel die Finanzbuchführung, welche anhand dessen die eintreffende Rechnung vor der Bezahlung auf Preis und Menge prüft.

b) Verbesserungsvorschläge

Die zentrale Erstellung der Bedarfsmeldungen durch den Materialverwalter erachte ich als vorteilhaft Hingegen finde ich das ständige Visieren durch die Direktion überflüssig, da ein Überblick vollständig fehlt.

Für die Zukunft möchte ich vorschlagen, dass der Einkaufschef die Bestellungen tabellarisch zusammenfasst, so dass die Geschäftsleitung eine Übersicht gewinnt. Das Visieren der Materialbedarfscheine (Abb. 7) würde dadurch hinfällig. Bei ausserordentlichen Bestellungen wäre eine Rücksprache des Einkaufschefs mit der Direktion ohnehin selbstverständlich.

Der Aufbau der beiden Formulare "Materialbedarfsschein" und "Bestellung" (Abb. 7 und 9) ist einfach und klar; an ihnen muss nichts geändert werden. Hingegen sollte man sie nicht mehr von Hand ausfüllen, da verschiedene Schriften oft beinahe unleserlich sind, was die Abwicklung der Bestellungen erheblich erschwert. Wir finden in der AWF genügend Schreibmaschinen. Ich sehe daher nicht ein, warum man nicht zur maschinellen Schreibweise übergeht.

Zum Zwecke einer besseren Ordnung wären die beiden erwähnten Formulare (Abb. 7 und 9) (inkl. Kopien) fortlaufend zu numerieren. Die Nummer des Materialbedarfscheines müsste zudem auf der ersten und zweiten Kopie der entsprechenden Bestellung vermerkt werden.

Auf den "Eingangszettel" (Abb. 8) könnte man in Zukunft verzichten, wodurch sich die administrative Arbeit bedeutend vereinfachen liesse. Der Materialverwalter würde in diesem Falle den Wareneingang fortan mit einem Stempel auf der bei ihm liegenden ersten Kopie der Bestellung (Abb. 9) - auf der ebenfalls der Preis aufgeführt ist - vermerken, ebenso eventuelle Abweichungen. Diese Kopie ginge nachher zur Rechnungskontrolle an die Einkaufsstelle zurück; im Gegensatz zur zweiten Kopie wäre sie chronologisch d.h. nach Nummern zu archivieren. Durch diese Neuerung würde auch die sog. Bestellungskontrolle des Einkaufschefs überflüssig, d.h. eine solche könnte künftig als einfache Einkaufskartei (siehe folgender Abschnitt) durch eine Hilfskraft geführt werden.

6. Hilfsmittel des Einkaufs

Neben dem persönlichen Marktkontakt des Einkaufschefs ("Schaffung eines Vertrauensverhältnisses mit gewissen Lieferanten!" (1)) und sinngemässer Unterstützung durch die Statistik bedarf eine Einkaufsstelle, welche ihrer Aufgabe gewachsen sein will, einer Reihe von Hilfsmitteln, wie Bezugsquellennachweise, Kataloge der Produktion im In- und Ausland, Adressmaterial, Karthotheken etc. In dieser Beziehung finden wir in der zu untersuchenden Unternehmung recht wenig, obschon die Kosten hierfür im allgemeinen bescheiden sind. Die Namen der gewöhnlichen Lieferanten stehen in den Akten der laufenden Bestellungen, sowie auf den Blättern der sog. "Materialbuchführung" Im weiteren sind in einem Buch seit bald zwanzig Jahren sämtliche Lieferanten mit Adressen und Preisangaben, geordnet nach Artikeln, eingetragen.

Für die Zukunft möchte ich für die Einkaufsstelle der AWF folgende Hilfsmittel vorschlagen:

Das oben erwähnte Buch ist nicht mehr weiterzuführen. An seine Stelle tritt eine Lieferantenkartei. Für jeden Artikel, der laufend benötigt wird, besteht eine Karte, worauf die Adresse der in Frage kommenden Lieferanten (inkl. Telephonnummer, Name und Telephonnummer des Vertreters) vermerkt werden. Anhand von Inseraten und Adressbüchern ist die Kartei laufend zu ergänzen.

Eine Einkaufskartei gibt uns Auskunft, welcher der Lieferanten eines bestimmten Artikels bis jetzt der günstigste war. Abb. 10 zeigt eine solche Karte, welche ebenfalls nach Artikeln alphabetisch geordnet sind. (In diesem Zusammenhang muss ich allerdings bemerken, dass solche Vergleiche in Bezug auf die Preise in Italien bis 1947 wertlos gewesen wären infolge der rasch fortschreitenden Geldentwertung.)

Sehr nützliche Dienste leistet auch eine Lieferterminkartei, denn es ist für eine Unternehmung von entscheidender Bedeutung, ob ihre Lieferanten die zugesicherten Fristen einhalten oder nicht. Je exakter die Liefertermine eingehalten werden, desto eher ist es einer Unternehmung möglich, selbst pünktlich zu spedieren und desto kleiner kann der Minimalbestand des Materiallagers angesetzt werden.

(1) GERWIG II, S. 109

Für den Umfang des Einkaufes in der AWF genügt zu diesem Zwecke ein einfacher Terminkalender (Agenda). Lieferanten, welche unpünktlich bedienen, sind systematisch zu 'erziehen", indem man sie regelmässig mittels Vordrucken einige Tage vor dem vereinbarten Lieferdatum vormahnt.

Ferner möchte ich das Anlegen einer Mappe für Zeitungsinserate, Prospekte und Kataloge empfehlen.

Ein weiteres Hilfsmittel des Einkaufes bilden Ausstellungen und Mustermessen, wie z.B. die "Fiera di Milano", wo es möglich ist, den Markt für einen bestimmten Artikel mehr oder weniger zu überblicken. Die Leitung der AWF hat den Wert solcher Veranstaltungen für den Einkauf bisher nicht genügend erkannt.

D. Materialverwaltung

1. Materialbuchführung

Jeden Morgen kontrolliert ein Angestellter der Einkaufsstelle das Rohaluminiumlager und notiert den Bestand. Der Verbrauch (Differenz zum Bestand am Vortage) wird in ein Buch eingetragen. Ebenso führt unsere Unternehmung eine Art Buch über das Kohlenlager, indem man vom Vorrat - welcher hie und da durch reine Schätzung ermittelt wird - täglich ohne nachzusehen ein gewisses Quantum subtrahiert. Für alle übrigen Materialien ist keine Lagerbuchführung vorhanden. Hingegen werden sämtliche Wareneingänge nach Gewicht in einem grossen, umständlichen Buch festgehalten.

Ich habe mir überlegt, ob es sich in der AWF lohnen würde, die Materialbuchführung weiter auszubauen. Diese Frage muss bejaht werden.

STEFANIC unterscheidet drei verschiedene Systeme von Lagerbuchführungen (1) :

a) Mengenrechnung
b) Wertrechnung
c) Kombinierte Rechnung

In unserem Falle kommt lediglich das kombinierte System in Frage, denn nur so ist die Materialbuchführung in der Lage, die von ihr

(1) STEFANIC,S. 77

verlangten Unterlagen für die Betriebsabrechnung, bzw. Kalkulation zu liefern. Am vorteilhaftesten verwendet man für die Materialrechnung eine Kartei; sie ist bedeutend handlicher als ein Buch. Für jeden Artikel (auch die verschiedenen Dimensionen) besteht eine Karte, auf der in möglichst einfacher Art die mengenmässigen Ein- und Ausgänge vermerkt werden. Neben jedem Materialeingang wird auch der entsprechende Einstandspreis eingetragen. Zusammen mit dem Vorrat und den vorangegangenen Einstandspreisen wird ein neuer Mittelwert, der sog. Mischpreis gebildet, nach dem bis zum nächsten Wareneingang sämtliche Ausgänge bewertet werden müssen.

Eine nach dem kombinierten System geführte Materialrechnung würde auch erlauben, die Lagerbewegungen und -bestände mengenmässig zu überwachen, was allerdings in unserer Unternehmung aus folgenden Gründen nicht notwendig wäre:

Diebstähle kommen praktisch keine vor. Dies liegt einerseits in der Art der Materialien andererseits ist der Arbeiterschaft bekannt, dass der geringfügigste Diebstahl mit einer unwiderruflichen Entlassung bestraft wird (Beweise wurden erbracht!). Vergeuden der Materialien ist in unserer Branche kaum möglich. Zudem würden in Zukunft Meister die Produktion überwachen.

Trotz einer Materiallagerbuchführung drängt sich von Zeit zu Zeit zu Kontrollzwecken eine Inventur auf, was aber in der AWF infolge der verhältnismässig wenigen Artikel nicht viel Zeit in Anspruch nimmt. Einige Schwierigkeiten dürfte dabei die Ermittlung des Kohlenvorrats bieten. Das Kohlenlager liegt für Messungen und Kontrollen zwar nicht ungünstig, befinden sich doch auf drei Seiten Mauern. Zur Erleichterung der Berechnungen des Vorrates könnten an der Mauer Zahlen angebracht werden.

Das oben erwähnte Buch mit den Eintragungen der Wareneingänge in Kilogrammen betrachte ich als überflüssig. Eine Weiterführung kommt daher nicht in Frage.

2. Materialbezugsscheine

Solche wurden bis heute nicht verwendet.

In Zukunft darf aber ein Materialbezug nur noch gegen Gutschein erfolgen und zwar aus folgenden Erwägungen: Die Materialbezugsscheine bilden für die Betriebsabrechnung eine integrierende Grundlage. Nur durch sie wird es möglich, die Kosten richtig auf die entsprechenden Kostenträger und Kostenstellen zu verteilen. Ferner soll, wie bei der Kasse, für jeden Ausgang ein Beleg vorhanden sein (1). Im weiteren benötigt auch die Statistik die Materialbezugsscheine für ihre Erhebungen.

Abb. 11 zeigt einen Materialbezugsschein, wie ich ihn mir für die AWF als zweckmässig vorstelle. Das Prinzip der Einfachheit wurde in den Vordergrund gestellt, damit das Ausfüllen, welches den Meistern zu übertragen wäre, diese so wenig als möglich belastet. Der Preis wird vom Materialverwalter ausgesetzt und entspricht dem Mittelwert gemäss der Materialbuchführung.

E. Verkauf

1. Aussendienst

Den beiden Reisenden steht gemeinsam seit einiger Zeit ein Geschäftswagen (Topolino) zur Verfügung. Der Reisende für Oberitalien (ohne Stadt Mailand) besitzt zudem ein Generalabonnement der Staatsbahnen.

Grundsätzlich ist als Transportmittel für Handelsreisende in Italien das Auto vorzuziehen. Ein auf die Staatsbahnen angewiesener Reisender kann nur die grossen Ortschaften besuchen, da das Netz der FS bei weitem nicht eine solche Dichte aufweist wie z B. in der Schweiz dasjenige der SBB. Privatbahnen und öffentliche Autoverbindungen sind auch nicht so zahlreich. Der Zeitvorsprung, den der mit dem Auto reisende Vertreter gegenüber dem bahnreisenden erzielt, beträgt daher in Italien bedeutend mehr als in der Schweiz.

(1) WALTHER II, S. 371

Zum Besuche der Kunden in der Stadt Mailand ist hingegen das Auto, infolge Parkierungsschwierigkeiten, nicht zu empfehlen. Für einen Reisenden unserer Branche schliesst die Verwendung eines Autos zudem den grossen Vorteil in sich, dass ein umfangreiches Mustersortiment mitgeführt werden kann, was für italienische Verkaufsverhältnisse - wo das chinesische Sprichwort: " Ein Bild wirkt mehr als 1000 Worte" noch wahrer ist als bei uns - speziell wertvoll ist, insbesondere wenn es sich darum handelt, Kunden zu gewinnen und neue Artikel einzuführen.

Die heutige Verwendung des Geschäftswagens gibt allerdings zu einigen kritischen Bemerkungen Anlass:

Trotz der Vorteile, welche der Einsatz eines Autos beim Verkauf bietet, lässt die Geschäftsleitung lediglich die Kunden im Umkreis von ca. 100 km um Mailand herum mit dem Topolino besuchen. Weiter wegliegende Städte (Dörfer kommen - wie bemerkt - kaum in Frage) muss der Reisende nach wie vor mit der Eisenbahn erreichen.

Zudem verlangt die Direktion, dass der Geschäftswagen jeden Abend bei Büroschluss wieder in der Garage der AWF steht. Befindet sich nun das zu besuchende Gebiet 100 km von NM entfernt, so bleiben zur eigentlichen Akquisition pro Tag nur noch ca. 2 1/2 Stunden. Die übrige Zeit wird zur Hin- und Rückfahrt, sowie zur Mittagspause verwendet.

Es ist in Zukunft unbedingt zu gestatten, dass der Reisende sich mit dem Auto vom Montag bis Freitag/Samstag auf der "Tour" befindet. Nur so ist die Ausnützung des Geschäftswagens wirtschaftlich. Zur Fahrtenkontrolle würde ich das Führen eines einfachen Kilometerheftes verlangen, worin auch stets die nächste Schmierung und der folgende Ölwechsel, sowie andere regelmässig auszuführende Unterhaltungsarbeiten einzutragen wären. Für die Ausführung all dieser Servicearbeiten müsste man den Reisenden verantwortlich machen.

Weiter oben habe ich vorgeschlagen, das Gebiet des Reisenden Nr. 2 (Oberitalien) zu verkleinern, bzw. die Domäne des Reisenden Nr. 1 (heute: Stadt Mailand und nähere Umgebung) zu vergrössern. In diesem Falle erachte ich die Anschaffung eines zweiten Topolinos als notwendig, damit beide Verkäufer die Kundschaft mit dem Auto besuchen können.

Heute sind die Reisenden im allgemeinen gar nicht oder ungenügend vorbereitet. Besonders nachteilig wirkt sich beim erstmaligen Besuche von Ortschaften das Fehlen von Adressmaterial aus. Diesbezügliche Informationen holt der Reisende erst an Ort und Stelle ein, wodurch natürlich wertvolle Zeit verloren geht. Solches Adressmaterial muss sich die AWF unbedingt beschaffen.

Weiter sei bemerkt, dass in Bezug auf die Geschäftsreisen ebenfalls keine Gesamtplanung vorhanden ist. Aufs Geratewohl besucht man einmal da und einmal dort einige Ortschaften. Im Gegensatz dazu besuchen die drei Vertreter in Florenz, Rom und Neapel die in ihren Gebieten gelegene Kundschaft ziemlich regelmässig.

Fortan sollten aber auch die Reisen der werkeigenen Verkäufer planmässig erfolgen, gemäss den Weisungen des Absatzchefs.

Viele Kunden ziehen es vor, anstatt zu schreiben, gewisse Reklamationen in Bezug auf Qualität, Zeitpunkt der Sendung usw. beim Reisenden anlässlich seines nächsten Besuches anzubringen. Solche Beanstandungen werden jedoch dem kaufmännischen Abteilungsleiter oft nicht zur Kenntnis gebracht. Der Italiener ist aber im allgemeinen sehr empfindlich und zieht aus derartigen Vorkommnissen rasch seine Konsequenzen. Die Reisenden und Vertreter sind daher künftig in vermehrtem Masse zu gewissenhafter Weiterleitung jeder - auch noch so geringfügigen - Beschwerde anzuhalten, was für unsere Unternehmung bestimmt von Nutzen sein dürfte.

2. Innendienst

a) Verkehr mit Kunden

Jeder regelmässige Kunde (wie auch Lieferant) besitzt ein Dossier (Schnellhefter), wo in chronologischer Reihenfolge Fakturenkopien und Korrespondenz abgelegt, bzw. eingeheftet werden. Jedes dieser Mäppchen trägt am Rücken den Namen des Kunden (bzw. Lieferanten), sowie eine Nummer, nach der geordnet man sie aufbewahrt. Zum Aufsuchen der Nummer wird eine kleine Kartothek benützt, wo die Kunden und Lieferanten in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt sind.

Das Lochen und Einheften der Schriftstücke in diese Schnellhefter erfordert sehr viel Zeit, weshalb ich vorschlage, eine Hängeregistratur anzuschaffen. Dadurch hätte auch die umständliche Kartothek ausgedient, weil die Hängemappenreiter die Namen der Kunden (bzw. Lieferanten) tragen, was ein alphabetisches Einreihen der Mäppchen erlaubt. Nebst dem Namen des Kunden (bzw. Lieferanten) wäre auf die Etikette auch gleich die Adresse zu schreiben, damit in Zukunft das Auffinden der Adresse schneller vor sich geht als heute. Durch verschiedenfarbige Reiter würde die Übersicht noch verbessert.

Zudem ist das vorgeschlagene System bedeutend billiger, weil die Hängemappen dank den auswechselbaren Etiketten etliche Male gebraucht werden können, im Gegensatz zu den heute verwendeten Dossiers.

Neben die Adresse des Kunden auf dem Hängemappenreiter kommt ferner noch eine Zahl zu stehen, denn nach wie vor soll jeder Kunde mit einer Nummer versehen sein. Um Verwechslungen mit anderen Ziffern zu vermeiden, stelle man dieser Zahl ein C (Cliente) voraus, also C 1 - C 1200. Damit nun bei der Abwicklung eines Auftrages nicht jedes Mal der volle Name des Kunden geschrieben werden muss, soll man überall dort, wo im allgemeinen der Name nicht benötigt wird, nur die Nummer verwenden. Anhand einer Liste wäre es dann im Bedarfsfalle möglich, zu der in Frage stehenden Zahl den entsprechenden Kundennamen zu finden.

Termine zur Einreichung von Offerten an den Staat (Lieferung von Gamellen, Feldflaschen etc.) werden heute in unserer Unternehmung oft beinahe verpasst. In letzter Minute muss dann jeweils noch das Angebot geschrieben und per Express spediert werden. Die Führung eines einfachen Terminkalenders (Agenda) könnte auch hier diesem Übelstande abhelfen. Nebst der Ersparnis der Expressporti wäre zudem eine sorgfältigere Ausführung der Offerte möglich.

In Bezug auf Korrespondenz sollte man die Hilfskraft soweit bringen, dass sie gewisse Briefe mit kurzem und immer wiederkehrendem Inhalt selbständig (ohne vorheriges Diktat) zu schreiben vermöchte (eventuelle Verwendung von sog. Musterbriefen).

Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit möchte ich vorschlagen, in Zukunft verschiedenfarbiges Durchschlagpapier für Korrespondenz, Exportfakturen, Inlandfakturen usw. zu verwenden.

b) Verkehr mit dem Werk

Ein Auftrag löst in jedem Betrieb eine Reihe von Verwaltungsaufgaben aus. Es liegt im Interesse der Unternehmung, diese Arbeiten möglichst wirtschaftlich durchzuführen.

Prüfen wir daher kurz die Abwicklung eines Auftrages in der AWF. Jeder Auftrag (schriftlich, durch die Reisenden oder telephonisch) wird - nachdem er dem Kunden durch einen Brief schriftlich bestätigt wurde - von Hand auf den Lieferschein (Abb. 12) übertragen. Als rote Kopie (Abb. 13) entsteht im gleichen Arbeitsgang der sog. "Betriebsauftrag" (Ordinazione alla fabbrica). In der rechten oberen Ecke werden beide Formulare fortlaufend numeriert. Diese Zahl korrespondiert mit derjenigen in der ersten Kolonne des sog. Bestellungsbuches, wo man sämtliche Aufträge von Hand chronologisch einträgt. In den verschiedenen Kolonnen des Buches stehen: Name des bestellenden Kunden, Datum des Eintrages, Nummer und Datum der Faktura. Weiter finden wir auf den Formularen u. a. den Namen des Kunden (ohne Adresse), Nummer der Artikel lt. Katalog, Name der Artikel, Stückzahl und Masse.

Die Lieferscheine werden vorläufig zusammen mit der Bestellung des Kunden (Brief, Postkarte etc.), worauf man den Preis vermerkt, beim Innendienst des Verkaufes aufbewahrt.

Der Betriebsauftrag (rote Kopie) gelangt zur Visierung an die Direktion und anschliessend ins Lohnbüro, wo er mit dem Datum versehen wird. Das Formular geht weiter ins Verkaufslager, wo man die Ware, sofern vorhanden, bereitstellt. Die rote Kopie erhält entsprechende Gewichtsvermerke und Kontrollzeichen. Fehlen gewisse Artikel, so kommt der Betriebsauftrag zurück ins Lohnbüro, wo anhand dessen die Fertigungskarten (Abb. 5, weiss = normal, rot = Henkel, Griffe etc., grün = Gegenstände zur Lagerergänzung) ausgefüllt werden. Das rote Formular gelangt nachher sofort wieder ins Verkaufslager.

Die Fertigungskarten sind fortlaufend numeriert. Danach geordnet trägt man sie von Hand in ein sog. "Fertigungsauftragsbuch" ein. Vor ihrer Übergabe an den technischen Abteilungsleiter erfolgt wiederum ein Visum durch die Direktion. Die Fertigungskarte durchläuft anschliessend zusammen mit der zu erzeugenden Serie den Fabrikations-

prozess. Der letzte Arbeiter legt sie zuhanden des Lohnbüros in sein Arbeitsheft.

Die frisch fabrizierte Ware gelangt in den Lagerraum, wo die Bestellung eventuell mit den bereits ab Lager bereitgestellten Artikeln vervollständigt wird. Zusammen mit dem roten Betriebsauftrag geht die ganze Sendung in den Speditionsraum. Vor dem Verpacken holt der Speditionschef beim Innendienst des Verkaufes den entsprechenden Lieferschein, welchen der Kunde zusammen mit der Ware erhält. Auf einem sog. "Lieferzettel" (Abb. 14) bescheinigt die Transportanstalt oder der Spediteur die Inempfangnahme der Sendung. Der Betriebsauftrag (Abb. 13) und der Lieferzettel (Abb. 14) gehen nun zurück zum Innendienst. Dort dienen sie als Grundlage für die Erstellung der Rechnung, welche man anschliessend ins Fakturenbuch kopiert.

Dieses System der Auftragsabwicklung in der AWF könnte ebenfalls verbessert werden. Ich schlage daher Folgendes vor:

Die Auftragsbestätigung ist in Zukunft nicht mehr in Form eines Briefes zu erstellen, sondern als erste Kopie des vorhin erwähnten Formularduos Lieferschein/Betriebsauftrag, welches fortan in vier Exemplaren (Abb. 15) ausgefertigt wird. Der heutige Aufbau der Formulare ist gut und bleibt, abgesehen von ein paar geringfügigen Änderungen, grundsätzlich erhalten.

Den Übergang von der Hand- zur Maschinenschrift erachte ich auch hier als Selbstverständlichkeit.

Das Original bleibt zusammen mit der eigentlichen Bestellung des Kunden beim Innendienst, geordnet nach der fortlaufenden Auftragsnummer. Die zweite Kopie - der Lieferschein - geht direkt in die Spedition. Auf allen vier Exemplaren steht die volle Adresse, was die Arbeit in der Speditionsgruppe und beim Fakturieren erleichtert. Ebenso sind die Preise und Zahlungsbedingungen auf dem Original und der ersten Kopie (Auftragsbestätigung) vermerkt, wodurch das Erstellen der Rechnung nochmals vereinfacht wird. (Durch entsprechend kleineres Kohlenpapier werden diese Angaben nicht auf das dritte und vierte Exemplar übertragen).

Das sog. Bestellungsbuch kann man in Zukunft aufheben; das Original des Formularquartetts ersetzt seinen Zweck.

Der Weg des Betriebsauftrages und der Fertigungskarte bleibt sich grundsätzlich gleich. Hingegen erachte ich es als völlig überflüssig, dass die Direktion jeden Betriebsauftrag und jede Fertigungskarte visiert.

Die Fertigungskarten werden zukünftig ebenfalls durch den Innendienst ausgefüllt. Sie sollten nicht mehr fortlaufend numeriert sein, sondern die entsprechende Auftragsnummer tragen, wie wir sie auf allen vier Exemplaren von Abb. 15 finden. Es darf nicht mehr vorkommen, dass der gleiche Auftrag während des Fabrikationsprozesses verschieden numeriert wird. Nebst der Fakturanummer soll die Auftragsnummer künftig auch auf den Rechnungen stehen. In diesem Zusammenhang möchte ich noch kurz auf die Artikelnumerierung hinweisen. Innerhalb des ganzen Betriebes trägt jeder Artikel nur eine Nummer, welche sogar oft von Kunden bei Bestellungen verwendet wird. Dies trägt natürlich zur Einfachheit und zur Vermeidung von Irrtümern bei und ist daher sehr zu begrüssen. Allerdings komme ich in diesem Zusammenhang nicht um die Bemerkung herum, dass die Numerierung bedeutend logischer aufgebaut sein könnte.

Das sog. "Fertigungsauftragsbuch" wäre fortan nicht mehr weiter zu führen, da ich mit dem besten Willen seinen jetzigen Zweck nicht erkenne.

Farbige Fertigungskarten, wie man sie heute schon in der zu untersuchenden Unternehmung braucht, sind sehr vorteilhaft. Die grüne Ausführung (für polierte Artikel) hat allerdings erst einen Wert, wenn die Eintragungen nicht mehr durch die Arbeiter selbst, sondern durch die Meister erfolgen.

Der Einfachheit halber empfiehlt es sich, bei Teilsendungen für die Rückstände ein neues "Formularquartett" auszufertigen, wobei allerdings die Auftragsbestätigung (erste Kopie) nicht abgesandt wurde.

Die Rechnungen wären in Zukunft nicht mehr mit der Handpresse zu kopieren. Dafür müssten anstatt einer Kopie mit Kohlenpapier deren zwei erstellt werden. Die eine wäre ins entsprechende Kundendossier, die andere chronologisch abzulegen. Da die Fakturen eine fortlaufende Nummer tragen, ist eine Kontrolle auf Vollständigkeit auch bei losen Blättern gut möglich.

Beim Schreiben der Rechnungen sollte man zukünftig in vermehrtem Masse den späteren Auszug (siehe später) ins "Kundenfakturenbuch" berücksichtigen.

Alle vorgeschlagenen Abänderungen am heutigen System der Auftragsabwicklung erfolgten so weit als möglich im Sinne der Grundsätze der Einfachheit und Übersichtlichkeit.

3. Ist eine Absatzsteigerung möglich und wenn ja, in welcher Hinsicht?

Bevor diese Frage einigermassen richtig beantwortet werden kann, müssen wir noch zwei ins Gebiet der Statistik gehörende Erhebungen durchführen:

a) Struktur der Kundschaft der AWF

Die zu untersuchende Unternehmung besitzt heute rund 1200 Kunden, welche ich in sechs verschiedene Gruppen aufteile:

	Ungefährer %ualer Anteil am Absatz (wertmässig)
1. Inland	
a) Detaillisten (Haushaltungsgeschäfte Warenhäuser, Eisenwarenhandlungen)	50
b) Staat	15
c) Grossküchen (direkte Lieferungen an Hotels, Sanatorien, Spitäler, Schiffsküchen, Restaurants usw.)	10
d) Industrie (Branchen: Textil, Pharmazeutik, Lebensmittel, Milchwirtschaft)	8
e) Grossisten (zum Weiterverkauf an Detaillisten)	2

2. Ausland	Ungefährer %ualer Anteil am Absatz (wertmässig)
Darunter fallen Detaillisten, Grossisten (Importhäuser) und in kleinem Masse auch Hotels, sowie fremde Regierungen. Die ausländische Industrie wurde bis heute nicht beliefert. Der grösste Teil der Exporte geht nach USA, während vor einigen Jahren Belgien an der Spitze der ausländischen Kunden stand.	15

b) Bei welcher Kundengruppe lässt sich der höchste Gewinn erzielen?

Da eine eigentliche Kalkulation fehlt, kann auf diese Frage keine genaue Antwort gegeben werden. Die einzigen Anhaltspunkte, die uns diesbezüglich zur Verfügung stehen, liefert eine Aufstellung des durchschnittlichen Verkaufspreises (in Lit.) pro kg. Fertigaluminium der an die einzelnen Kundengruppen abgesetzten Artikel:

- Industrie	800 - 1200
- Grossküchen	1000
- Staat	900
- Export	850
- Detailhandel	700
- Grossistenhandel	650

Innerhalb der ersten vier Kundengruppen werden sämtliche Artikel zu Stückpreisen verkauft, während die Detaillisten und Grossisten meistens sog. "Gewichtsware" beziehen. (Eine weitere Gliederung innerhalb der Artikel besteht in der AWF nicht.) Aus den obigen Zahlen erkennen wir sofort, dass die Stückpreis-Artikel für die Unternehmung den grösseren Erfolg darstellen. Die Festsetzung des Verkaufspreises nach dem Gewicht des Artikel birgt zudem - wie wir später noch se-

hen - den Fehler in sich, dass die leichte Ware mit sehr kleinem Gewinn, eventuell sogar mit Verlust, abgesetzt wird, während die schweren Artikel zu teuer auf dem Markt erscheinen und daher entsprechend weniger gekauft werden, nicht zuletzt auch aus der Tatsache heraus, dass die kleinen Gefässe ohnehin gebräuchlicher sind als die grossen.

In diesem Zusammenhange habe ich mir überlegt, ob es für die Unternehmung vorteilhaft wäre, nach und nach auf einzelne, "weniger rentierende" Kundengruppen zu verzichten. Dadurch würde es möglich, in grossen Serien zu produzieren, was bestimmt eine Senkung der Selbstkosten, bzw. eine Erhöhung des Reingewinnes zur Folge hätte. Trotz dieses Vorteiles bin ich aber der Auffassung, dass die oben gestellte Frage verneint werden muss. Zur Wahrung des guten Rufes der Unternehmung ist es ein Erfordernis, den Wünschen möglichst vieler Kunden entsprechen zu können. Selbstverständlich darf dies nicht ausarten, indem man die Zahl der verschiedenen Produkte ins Sinnlose steigert. Die vorhandene Zahl von Kundengruppen (6) scheint mir für die Verhältnisse der AWF ideal. Eine Mehrzahl von Kundengruppen hat ferner den Vorteil, dass dadurch die Krisenbeständigkeit einer Unternehmung bedeutend erhöht wird, trifft doch eine Depression nie alle Zweige einer Volkswirtschaft gleich stark. Auch gegenüber der ausländischen Konkurrenz ist eine Unternehmung mit mehreren Gruppen von Kunden widerstandsfähiger. (Infolge eines hohen italienischen Schutzzolles auf Aluminiumwaren spielt diese Tatsache jedoch heute praktisch keine Rolle.).

Es fällt auf, dass die Detaillistengruppe mit ca. 50 % des Absatzes innerhalb der Kundschaft der AWF eine sehr starke Position besitzt. Ich betrachte dies als richtig, denn in der Haushaltbranche, insbesondere was Küchenartikel anbelangt, wird sich - aus auf der Hand liegenden Gründen - eine Depression nie so ausgeprägt zeigen wie in anderen Wirtschaftszweigen. Wenn auch bei einer eventuellen Absatzsteigerung vor allem die gewinnbringenderen Artikel - siehe Liste S. 10 in Betracht fallen, sollte meiner Ansicht nach die Gruppe der Detaillisten doch nie unter 40 % am Absatz teilhaben.

Nach diesen beiden Exkursen kehren wir nun zurück zu der am Anfang des Abschnittes gestellten Frage: "Ist eine Absatzsteigerung möglich und wenn ja, in welcher Hinsicht?"

Im Durchschnitt der letzten vier Jahre erhielt die AWF von ihren Kunden jährlich rund 3000 Bestellungen.

Die Verkaufslage in der zu untersuchenden Unternehmung ist heute aber gekennzeichnet durch ein stetes Zurückhalten von seiten der Direktion, welches sich durch äusserst geringen Werbeaufwand und zeitweilig sehr laue Reisetätigkeit äussert. Trotzdem bekommt die AWF mehr als genügend Aufträge, obschon nicht gesagt werden kann, dass in Italien ein Verkäufermarkt herrscht. Unzählige Anfragen werden kurzerhand verneinend beantwortet und viele Aufträge gar nicht angenommen, nur weil sich die Geschäftsleitung nicht dazu entschliessen kann, den Betrieb zum Zwecke einer Produktionsvermehrung zu erweitern.

Wir haben aber gesehen, dass es vorderhand möglich wäre, die Produktion lediglich durch besseres Disponieren und ohne irgendwelche Betriebsvergrösserung erheblich zu steigern, vorausgesetzt, dass die AWF genügend Rohaluminium beschaffen könnte. Der Absatz dieser gegenüber dem heutigen Stand zusätzlich hergestellten Erzeugnisse würde bestimmt keine Schwierigkeiten bereiten, d.h. er wäre ohne weiteres möglich allein durch die dargelegte Neuorganisation des Aussendienstes und die Annahme eines Teiles der bisher abgewiesenen Aufträge. Ich bin sogar fest davon überzeugt, dass unsere Unternehmung zur Zeit darüber hinaus auf dem in- wie auf dem ausländischen Markte spielend eine ansehnliche Menge ihrer Fabrikate verkaufen könnte, weshalb ich weiter oben vorschlug, den Betrieb etwas zu erweitern. Es wäre wirklich schade, wenn die gute Konjunktur nicht besser ausgenützt würde.

Ich habe mir überlegt, auf welche Art und Weise und mit welchem Aufwand sich innerhalb der einzelnen Kundengruppen die aus einer Betriebsvergrösserung resultierende Mehrproduktion verkaufen liesse. Selbstverständlich würden in einem solchen Falle zuerst die Möglichkeiten in den sog. "gut rentierenden" Kundenschichten (gemäss Liste auf S.105) ausgeschöpft.

a) Detaillisten, Grossisten

Es dürfte für unsere Unternehmung ein Leichtes sein, ihre Erzeugnisse in vermehrtem Masse über den Detailhandel (unter Umständen auch Grosshandel) abzusetzen. Damit die beiden Reisenden Gelegenheit hätten, ebenfalls Kunden in grösseren Ortschaften Oberitaliens - die bis heute noch nicht bedient wurden - zu gewinnen, müssten ihre Tätigkeitsgebiete räumlich verkleinert werden. In diesem Zusammenhang sei bemerkt, dass ich nicht für eine Vermehrung der Zahl der kleinen Kunden eintrete. Nach wie vor sollten die eigenen Verkäufer - wie auch die Vertreter - bestrebt sein, nur grössere Firmen dem Kundenkreis der AWF beizufügen. Dieser Grundsatz wird von der Direktion bereits heute schon befolgt, denn sie erkannte richtig, dass dadurch die Vertriebskosten und Zahlungsausfälle verringert werden können.

Für den Besuch der Kunden in den Regionen Tridentino, Veneto, Ven. Giulia und in den östlichen Provinzen der Region Emilia Romagnia (Abb. 6) wären zukünftig 1 - 3 Vertreter einzusetzen, welche - wie diejenigen in Florenz, Rom und Neapel - auf Provisionsbasis arbeiten würden. Einen dritten Reisenden für die erwähnte Gegend einzustellen, würde ich - infolge der ziemlich grossen Entfernung von NM - nicht als vorteilhaft erachten. Beim Betrachten der Abb. 6 fällt auf, dass die drei Regionen Marche, Umbria und Abruzzo e Molise (mit Ausnahme der Provinzen L'Aquila und Chieli) keine Vertreter besitzen.

Da es sich aber um ein Gebiet mit rund drei Millionen Einwohner handelt, wäre diese für die AWF bis jetzt "unerschlossene" Gegend im Zuge der zusätzlichen Absatzsteigerung ebenfalls mit einem Vertreter zu besetzen. Ferner bemerkt man auf Abb. 6 das Fehlen von Vertretern im Süden Italiens, was aber erst seit einigen Jahren der Fall ist. Obschon die Geschäftsleitung gute Gründe (häufige Zahlungsschwierigkeiten der Kunden, Unzuverlässigkeit der Vertreter) gegen einen erneuten Einsatz von Vertretern im Süden des Landes ins Feld führt, würde ich auch dort - mit Ausnahme der sehr dünn besiedelten Region Basilicata - wieder Vertreter (wenn möglich Norditaliener) engagieren, besitzen doch allein die beiden Inseln Sizilien und Sardinien rund sechs Millionen Einwohner. Unsere Unternehmung läuft sonst Gefahr, dass die Zahl der namhaften Kunden in jener Gegend stets weiter zurückgeht.

b) Grossküchen, verschiedene Industrien

Im Gegensatz zu den Detaillisten werden diese beiden Kundengruppen nur auf Wunsch besucht. Da es sich in Bezug auf den Gewinn um die "besten" Artikel handelt, sollte man - wie bemerkt - den Verkauf hier besonders fördern, was durch vermehrten Besuch der in Frage kommenden Anstalten und Industrien sicher leicht möglich wäre. Dabei müsste für diese Kundengruppen in Italien ein neues Vertretersystem aufgebaut oder die Tätigkeit der jetzigen Reisenden und Vertreter erweitert werden. Denkbar wäre auch intensivere Werbung oder der Einsatz eines dritten Reisenden in Oberitalien, welcher lediglich Grossküchen und Industrien zu bearbeiten hätte. Eine nähere Untersuchung wird zeigen, welche dieser Lösungen in unserem Falle die vorteilhafteste ist. Die endgültige Beantwortung dieser Frage im Rahmen meiner Arbeit würde zu weit führen.

c) Staat

Hier ist eine Verkaufssteigerung unmöglich, da die AWF schon heute auf jede Ausschreibung hin Offerten einreicht.

d) Ausländische Kunden (Export)

Im Gegensatz zu den Lieferungen an den italienischen Staat, könnte hingegen die Ausfuhr leicht vermehrt werden. (Der Export an Fertigprodukten in den vergangenen vier Jahren betrug im Durchschnitt lediglich 7 % des gesamten Absatzes der AWF). Da die italienischen Produkte im Vergleiche mit ausländischen Artikeln - infolge der verhältnismässig billigen Arbeitskräfte - im allgemeinen preislich sehr günstig sind, erhält unsere Unternehmung ununterbrochen Anfragen aus allen Erdteilen. Die AWF antwortet darauf aber prinzipiell - mit wenigen Ausnahmen - negativ, trotzdem die Exporte zu den angenehmsten und günstigsten Geschäften gehören. Neben einem ziemlich hohen Preis, der vom ausländischen Kunden ohne weiteres akzeptiert wird, ergeben sich praktisch nie Anstände in Bezug auf die Bezahlung der Ware, erfolgt diese doch grundsätzlich mittels einem unwiderruflichen Akkreditiv. Zudem handelt es sich bei den Exportsendungen meistens um grössere Posten.

4. Einführen von Neuheiten

Novitäten bilden ein weiteres Mittel zur Absatzsteigerung. Im allgemeinen gilt der Italiener eher als konservativ. Neue Erfindungen haben nie die bei uns bekannte Durchschlagskraft. Da aber der italienische Inlandmarkt bedeutend grösser ist als der schweizerische, dürften Neuheiten trotzdem genügend Absatz finden, um so mehr, als italienische Erzeugnisse heute - wie erwähnt - auch gut zu exportieren sind.

Zum Einführen von neuen Gegenständen im Fabrikationsprogramm der AWF dürften vor allem Spezialartikel, welche bis jetzt importiert wurden, in Frage kommen, sei es in eigener Ausführung oder Lizenzfabrikation. Besonders gross sind die Möglichkeiten in dieser Beziehung auf dem Gebiete der chemischen, pharmazeutischen, Textil- und Lebensmittelindustrie, wo gewiss noch vieles vorteilhaft aus Aluminium hergestellt werden könnte, wie Gefässe aller Art, Spulen, Milchkannen usw. Unter Umständen wäre in Italien auch Spielzeugen, Sportartikeln oder gehämmerten Geschenkgegenständen aus Aluminium Erfolg beschieden. Durch den Besuch fremder Messen und das Studium von Katalogen ausländischer Firmen der gleichen Branche würde die Direktion, bzw. der technische Abteilungsleiter, bestimmt noch weitere Ideen gewinnen.

Ich bin mir bewusst, dass jede Unternehmung durch das Einführen von Novitäten ein gewisses Risiko eingeht, sind doch für die Fabrikation verschiedene Neuanschaffungen notwendig (Prüfanlagen, Spezialmaschinen, Labor usw.). Ein solcher Entscheid bedarf daher nebst einer Dosis Wagemut einer sorgfältigen Vorbereitung (Erforschung der Absatzmöglichkeiten, Selbstkostenberechnung, Organisation des Verkaufes, Abklärung der technischen Fragen usw.). Die Durchführung des Planes selber erfordert viel Initiative und Ausdauer.

Vor dem zweiten Weltkrieg lancierte unsere Unternehmung zum letzten Mal einen neuen Artikel, dem übrigens bis heute ein grosser Erfolg beschieden war. Bei der jetzigen Organisation hätte jedoch praktisch gar niemand die notwendige Zeit, sich mit derartigen Problemen zu befassen.

5. Preispolitik

Genau genommen handelt es sich eigentlich bei diesem Abschnitt nicht um Preispolitik, sondern um Angebotspolitik (1). Der Preis erlangt bekanntlich meistens erst in Verbindung mit der Menge seine Bedeutung; ihn allein einer Betrachtung zu unterziehen, ist nutzlos. Nur im Rahmen der Angebotspolitik wird es aber möglich, beide Komponenten, den Preis und die Menge, zu untersuchen. Trotzdem diese Überlegungen TRECHSELS bestimmt richtig sind, möchte ich mich an die allgemein übliche Bezeichnung "Preispolitik" halten.

Prinzipiell soll der Preis für ein Erzeugnis derart angesetzt werden, dass er sämtliche Selbstkosten deckt, sowie eine Risikoprämie und einen angemessenen Gewinn enthält. Nur so ist die Gesunderhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmung gewährleistet.

Der Gewinn pro Artikel kann nun aber verschieden gross sein. Es stellt sich daher immer wieder die Frage: "Soll der Gewinnanteil, bzw. der Preis hoch angesetzt und daher wenig verkauf werden oder soll man den Gewinnanteil, bzw. den Preis tief halten und dadurch mehr absetzen?" (1). Das günstigste Verhältnis zwischen der verkauften Menge und der Höhe des Preises herauszubringen, bildet das Ziel der Preispolitik einer Unternehmung.

Die Preisstellung wird durch folgende Faktoren massgebend beeinflusst:

a) Selbstkosten
b) Marktpreis und Marktstellung der Konkurrenz
c) Art des Marktes
d) Nachfrage, Möglichkeit der Substituierbarkeit
e) anzubietende Menge.

Über diese Faktoren muss die Unternehmungsleitung sehr genau im Bilde sein, denn nur so wird sie eine erfolgreiche Preispolitik treiben können. Besonders wichtig ist dabei die Kenntnis der Kostenstruktur und des Verhaltens der Selbstkosten bei den verschiedenen Beschäftigungsgraden, wie auch aller anderen Faktoren (2), welche die Höhe der Selbstkosten beeinflussen. Allerdings ist es nicht zweckmässig, den Preis laufend, entsprechend der Höhe der Selbstkosten, zu ändern, weil

(1) TRECHSEL II, S. 153
(2) WALTHER II, S. 225 ff.

sonst bei schlechter Beschäftigung der höchste Preis verlangt werden müsste. Zudem untergraben häufige Preisänderungen das Zutrauen der Kunden. Am besten stellt man bei der Preisbildung Selbstkosten in Rechnung, welche bei einer durchschnittlichen Beschäftigungslage von ca. 70 % entstehen. Diese Methode wird in Deutschland oft angewandt und hat sich bis heute gut bewährt (1).

Von verschiedenen Verfassern wird empfohlen, die durch die Erstellung einer zusätzlichen Leistung anfallenden Kosten (sog. Grenzkosten) zu ermitteln und diesen Kostenwert als Preisuntergrenze zu betrachten. Es drängt sich dabei die Annahme auf, dass jeder Auftrag, der noch über der Preisuntergrenze liegt, das Geschäftsergebnis günstig beeinflusse. Nach TRECHSEL (2) trifft diese Folgerung aber lediglich zu, wenn der Preis in keiner Beziehung zur angebotenen Menge steht. Existiert eine Abhängigkeit zwischen diesen beiden Komponenten, so kann das günstigste Angebot nur auf Grund einer (graphischen) Gegenuberstellung der zusätzlichen Kostenlinie und der Ertragslinie gefunden werden. Das vorteilhafteste Angebot liegt in diesem Falle bei der Menge, bzw. dem Preise, bei welchem die positive Differenz zwischen den beiden Kurven am grössten ist (3).

Vor zwei Jahren bestimmte die Direktion unserer Unternehmung anhand einer fragwurdigen "Kalkulation" für sämtliche Artikel neue Preise, wobei sie sich weitgehend durch die entsprechenden Verkaufspreise der Konkurrenz und gewisse spekulative Erwägungen leiten liess. Auf diese sog. Grundpreise erfolgten im Laufe der Zeit nach dem Prinzip "Zins und Zinseszins" verschiedentlich prozentuale Aufschläge. (Beispiel: Basispreis = 100.- Lit. Erster Aufschlag 10 % = 10.- Lit., folglich zweiter Preis 110.- Lit. Zweiter Aufschlag 5 % von 110.- Lit. = 5,5 Lit., dritter Preis somit 115,5 Lit. Dritter Aufschlag 15 % von 115,5 Lit. = 17,3 Lit., vierter Preis somit 132,8 Lit. usw.). Das Festlegen dieser prozentualen Zuschläge geschieht in der AWF ausschliesslich spekulativ. Als Grundlage dazu dienen der Geschäftsleitung vor allem Zeitungsmeldungen über die Wirtschaftslage, sowie eigene Beobachtungen. Wie stark spekulativ die Preispolitik unserer Unternehmung ist, mögen folgende zwei Beispiele zeigen: Als der Rohaluminiumpreis vor einiger Zeit um 10 % erhöht wurde, erfuhren auch die

(1) TRECHSEL II, S. 156
(2) TRECHSEL II, S. 174
(3) TRECHSEL III, S. 10

Verkaufspreise der AWF einen sofortigen Aufschlag von 10 %, was weder vom kalkulatorischen, noch vom volkswirtschaftlichen Standpunkte aus gebilligt werden kann. Die Geschäftsleitung zog aus der Aluminiumpreis-Erhöhung den Schluss einer allgemeinen "Hausse", welche aber nicht eintrat. Im zweiten Fall befand sich der Aluminiumlieferant zeitlich im Rückstand mit seinen Sendungen. Die Preise der Produkte der AWF erfuhren sofort einen Aufschlag, und zwar ausgerechnet in einem Monat, da - wie sich nachträglich herausstellte - die Konkurrenz ihre Preise ermässigte. Eine Reduktion fand seither nicht statt, was zur Folge hat, dass die Reisenden und Vertreter der AWF beim Besuche der Kundschaft - infolge des massiven Preisunterschiedes - seit einiger Zeit ziemlichen Schwierigkeiten gegenüberstehen. Die Konkurrenz nützt selbstverständlich diese für sie günstige Lage aus. Besonders aus dem ärmeren Süden des Landes treffen heute fast keine Bestellungen mehr ein. Aus diesen Beobachtungen hätte unbedingt die Konsequenz gezogen werden sollen, auch wenn unsere Geschäftsleitung im allgemeinen beim Verkauf den Grundsatz: "Kleine Mengen, hohe Preise" hochhält. Ein Wachsen der Differenz zwischen den Preisen der zu untersuchenden Unternehmung und denjenigen der Konkurrenz lässt sich nämlich unmöglich mehr mit der besseren Qualität begründen. Ein Produkt kann unter Umständen in verschiedenartigen Nachfragebezirken Absatz finden. In einem solchen Falle ist eine Staffelung des Preises zu empfehlen. In diesem Zusammenhange sei folgendes bemerkt: Je grösser die anzubietende Menge einer Unternehmung im Verhältnis zum Gesamtangebot an Gütern der betreffenden Art ist, desto "preisunempfindlicher" wird die Nachfrage nach diesen Produkten, d.h. desto weniger werden der Unternehmung die Preise vom Markt vorgeschrieben (1).

Die Liste auf S.105 zeigt uns dass die Preise der Fabrikate der AWF nach Kundengruppen abgestuft sind, was gemäss den vorausgegangenen Ausführungen grundsätzlich richtig ist. Diese Methode der Staffelung kann sogar als wichtige Waffe der Preispolitik betrachtet werden. Es handelt sich bei jener Aufstellung lediglich um durchschnittliche Verkaufspreise, welche für die meisten Kunden von Fall zu Fall

(1) TRECHSEL II, S. 177

nochmals eine Erhöhung oder Emiedrigung erfahren. Die Geschäftsleitung besorgt diese Korrekturen persönlich für jede einzelne Offerte, sowie für jede Sendung, welcher kein Angebot vorausging. Dadurch entsteht eine Unzahl von Preisen, was zu einer gewissen Unsicherheit bei den Reisenden, Vertretern und übrigen Angestellten in der Verkaufsgruppe führt. Die individuelle Anpassung der Preise an den Kunden (neben der allgemeinen Staffelung nach Kundengruppen) gilt als typisch italienische Geschäftspraxis, doch vertrete ich die Ansicht, dass dieses Variieren in der AWF übertrieben wird.

In Zukunft sollte die Preispolitik unserer Unternehmung weniger spekulativ betrieben werden und sich mehr auf Tatsachen und genaue Berechnungen stützen. Preisänderungen sind immer mit grösster Vorsicht aufzunehmen, wobei auch die Möglichkeit der Substitution der Produkte der AWF nie ausser Acht gelassen werden darf.

Das System der erwähnten kumulativen, prozentualen Zuschläge kompliziert das Führen von internen Preislisten (externe gibt es in Italien ohnehin selten) ausserordentlich, da so für jeden einzelnen Preis die Folge der Aufschläge - welche man zudem noch schriftlich festhält - durchgerechnet werden muss. Ich schlage daher vor, in Zukunft auf dem vor ein paar Jahren festgesetzten Grundpreis einen einzigen Aufschlag in Prozenten vorzunehmen, der dann nach Bedarf abgeändert werden könnte.

F. Marktforschung und Werbung

1. Marktforschung

Als Objekte der Marktforschung gelten im allgemeinen: Produkt, Absatzgebiet, Konsumenten und ihre Kaufkraft, Konkurrenz, Verteilungskanäle, Gesetzgebung, Politik, Konjunktur und Mode (1). Zu ihrer Durchführung benötigt man generell folgende Unterlagen: Betriebseigene Statistiken, Expertisen der eigenen und der Konkurrenz-Fabrikate, Kataloge von Unternehmungen der gleichen Branche, Rapporte der Reisenden und der Vertreter, statistische Jahrbücher, Zeitschriften,

(1) KOCH, II. Bd., S. 7

Fachschriften, Zeitungen etc. Daneben liefern auch Befragungen der Verbraucher (eine Befragung der Verbraucher kann man allerdings schwerlich selbst durchführen), der Zwischenhändler und der Verkäufer, sowie Ausstellungen und Mustermessen wertvolles Material. Im Zusammenhang mit der Technik der Marktforschung sei lediglich bemerkt, dass man sich beim Aufstellen von Fragebogen strikte an den Grundsatz der Einfachheit halten soll; im übrigen verweise ich auf das Buch von E. SCHÄFER: "Grundlagen der Marktforschung", Nürnberg 1940.

Ich glaube, dass es für unsere Unternehmung unangebracht wäre, die Marktforschung in grossem Stile aufzuziehen. Für die AWF genügt ein Marktüberblick, wie er anhand von Berichten der Reisenden und Vertreter und gewissen statistischen Erhebungen gewonnen wird. Zu diesem Zwecke müssten die Angestellten im Aussendienst des Verkaufes, sowie die Vertreter in Zukunft in vermehrtem Masse angewiesen werden, ihre Beobachtungen in Bezug auf die Objekte der Marktforschung dem kaufmännischen Abteilungsleiter (Absatzchef) mitzuteilen, welcher seinerseits diese Informationen auszuwerten und danach in Bezug auf den Absatz seine Entscheidungen zu fällen hätte.

2. Werbung

Bei einer Betrachtung der Werbung in ihren Einzelheiten unterscheidet KOCH (1) zwischen:

Werbemitteln (z.B. Anzeigen, Plakate)
Werbeträgern (Zeitungen, Plakatsäulen)
Werbeelementen (Text, Bild)
Werbefaktoren (Farbe, Bewegung)

Mittels der sog. "Werbeanalyse" untersuchen wir, welche Mittel sich für ein bestimmtes Erzeugnis am besten eignen, was für Werbeelemente und -faktoren gewählt werden müssen und durch welche Werbetrager der Einsatz erfolgen soll. Diese Erhebungen liefern die Grundlage für den eigentlichen Werbeplan, denn auch die Werbetätigkeit muss sich planmässig abwickeln (2).

(1) KOCH, Bd. I, S. 310
(2) GERWIG II, S. 155

Der Werbeplan gibt Auskunft über: (1)

- Zeitliche Streuung
- Werbeziel
- Werbemittel- und -träger
- Werbebudget

Anhand des Werbeplanes lässt sich nachträglich die Durchführung der Werbung kontrollieren und ihre Zweckmässigkeit bestimmen.

Im heutigen Geschäftsleben kommen unzählige Werbemittel zur Anwendung, so.z.B. Anzeigen Werbebriefe Prospekte, Kataloge, Flugblätter, Plakate, Markenzeichen. Verpackung, Rundfunksendungen, Film, Lichtbilder, Vorträge, Demonstrationen Umzüge Ausstellungen, Messen, Geschenke usw. usw. Für die - wie erwähnt - heute bescheidene Werbung kommt in der AWF nicht manches dieser Werbemittel zur Anwendung.

In keiner einzigen Zeitung erscheinen Anzeigen unserer Unternehmung. Lediglich in einigen Jahrbüchern (Branchenverzeichnissen) lässt die AWF ihren Namen einrücken.

Durch eine gefällige Etikette wird zu erreichen versucht, dass die Erzeugnisse de zu untersuchenden Unternehmung immer mehr zu Markenwaren werden, bei denen der Konsument zum vornherein über die qualitative Güte Gewissheit hat.

Früher liess die AWF in den Schaufenstern der Detaillisten ein einfaches Werbeschild aushängen. Da dieses Werbemittel praktisch keine Kosten verursacht, trete ich für seine erneute Verwendung ein. Für Ausstellungen in den Schaufenstern würden sich unter Umständen auch Plakate eignen. Auch in diesem Falle wären die Kosten nicht gross, ein Faktor, den man nie ausse acht lassen darf. Um werbend an die in Frage kommenden Industriegruppen und Grossküchen zu gelangen, empfiehlt es sich, eventuell in einzelnen Fachschriften zu inserieren. Über den Erfolg kann ich mich nicht äussern, da die AWF noch nie zu diesem Mittel gegriffen hat. Im allgemeinen sei aber gesagt, dass das Fachschriftenwesen in Italien bei weitem nicht derart ausgebaut ist wie z.B. bei uns und in Deutschland.

---

(1) GERWIG II, S. 157

Ausserordentlichen Wert legt die Direktion auf die Ausstellung an der "Fiera di Milano". Dies ist sicher richtig, denn die Mailändermesse spielt innerhalb der italienischen Wirtschaft eine weit grössere Rolle als z.B. in der Schweiz die Mustermesse in Basel. Allerdings sollte die Werbetechnik in unserer Unternehmung besser ausgebaut sein. Es sei noch bemerkt, dass die regelmässige Teilnahme an dieser Ausstellung ebenfalls mithilft, die Produkte der AWF immer mehr zu Markenwaren werden zu lassen. Es wäre zu untersuchen, ob unsere Unternehmung nicht vorteilhaft auch an anderen italienischen, vielleicht sogar an ausländischen Messen ausstellen würde.

Als weiteres, sehr gutes Werbemittel erachte ich die sog. Kontaktbesuche der Direktion bei den grösseren Kunden. Die Geschäftsleitung sollte darauf in Zukunft noch grösseres Gewicht legen, denn besonders in unserem südlichen Nachbarstaate erreicht man durch persönliche Beziehungen enorm viel.

Im Zusammenhang mit der Werbung sei noch kurz auf die Kataloge der AWF hingewiesen. Der heute verwendete Katalog stammt aus dem Jahre 1936 und wurde - trotz verschiedenen Neuauflagen - seither praktisch nicht mehr abgeändert. Da das heutige Fabrikationsprogramm von demjenigen der Dreissigerjahre sehr verschieden ist, tut eine Neubearbeitung des Katalogs dringend not.

Einige der weiter oben aufgezählten Werbemittel eignen sich eventuell auch für unsere Unternehmung. Vor einer eingehenden Werbeanalyse, welche im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist, kann allerdings nichts Genaues gesagt werden. Für eine diesbezügliche Untersuchung geben die interessanten Ausführungen von KOCH (1) und SEYFFERT (2) manchen wertvollen Hinweis.

Besonderen Erfolg der zukünftigen Werbung der AWF verspreche ich mir von der Betonung des qualitativen Vorsprungs gegenüber den Konkurrenzprodukten. Dabei soll aber nicht vom Grundsatz der Wahrheit abgewichen werden (3).

---

(1) KOCH, Bd. I, S. 314 ff.
(2) SEYFFERT S. 57 ff.
(3) GERWIG II, S. 156

G. Verkaufslagerverwaltung

1. Lagerbuchführung

Bereits früher habe ich darauf hingewiesen, dass eine Lagerbuchführung für unsere Unternehmung nicht zu empfehlen ist. Hier kurz die Begründung:

Als Vorteile dieser Nebenbuchführung sind im allgemeinen zu erwähnen:

a) Erleichterung der kaufmännischen Disposition (= Festlegen des Fabrikationsprogrammes),
b) Erleichterung der betrieblichen Erfolgsrechnung und
c) Feststellung von Diebstählen.

Der Einbau von Gestellen im Lagerraum (ich komme später darauf zurück), würde gegenüber dem heutigen Zustand die Übersicht über den Bestand der einzelnen Fabrikate stark verbessern. Der zusätzliche Vorteil, welcher in unserem Falle eine Lagerbuchführung für die kaufmännische Disposition brächte, wäre sehr klein, so dass sich ihre Einführung unter keinen Umständen lohnen würde.

In der AWF soll die betriebliche Erfolgsrechnung - wie aus späteren Ausführungen hervorgeht - lediglich halbjährlich erstellt werden. Das zweimalige Inventieren pro Jahr bedeutet bei einer vorbildlichen Lagerordnung keine grosse Arbeit, sie ist auf alle Fälle billiger als die Führung einer laufenden Lagerbuchhaltung, was infolge der rund 3000 verschiedenen Erzeugnisse bestimmt zwei Angestellte erfordern würde (1). Eine jährliche Inventur müsste zu Kontrollzwecken ohnehin - auch bei einer ausgebauten Lagerbuchführung - erfolgen. Zur Vereinfachung der Inventur möchte ich vorschlagen, eine Kartei zu verwenden. Auf jeder Karte (pro Artikel eine) wird alle sechs Monate die am Lager liegende Stückzahl eingetragen. Dieses System hat zudem den Vorteil, langjährige "Ladenhüter" aufzudecken.

Diebstähle von Fertigfabrikaten kommen praktisch keine vor. Die äusserst strengen Sanktionen der Direktion sind in der Arbeiterschaft - wie bemerkt - wohl bekannt. Ferner tragen auch die häufigen Kontrollen beim Ausgang das ihrige dazu bei. (In unregelmässigen Abstän-

(1) Interessant sind in diesem Zusammenhange die Ausführungen von EPPRECHT (S. 181) über die Kosten einer Lagerbuchführung.

den läutet die Kontrolluhr beim Stempeln. Der betreffende Arbeiter, bzw. Arbeiterin, wird dann durch den Pförtner, bzw. Pförtnerin, abgetastet. Diese Kontrollen treffen durchschnittlich jeden zehnten Stempelnden.).

Aus all dem Gesagten geht deutlich hervor, dass sich eine Lagerbuchführung in unserer Unternehmung nicht lohnen würde.

2. Umfang des Lagers

Genau wie beim Materiallager, sieht sich die Geschäftsleitung auch beim Verkaufslager von Zeit zu Zeit vor die äusserst heikle Frage gestellt: "Wie gross soll das Lager sein?" Diese wichtige Entscheidung darf erst nach einem sorgfältigen Abwägen der Vor- und Nachteile eines grossen, bzw. kleinen Lagers erfolgen, wobei natürlich auch die Finanzkraft und das Absatzvolumen der Unternehmung eine Rolle spielen.

Sinkt die Ware im Preis, so gehen im Falle eines kleinen Lagers keine grossen Werte verloren. Durch die geringen Kapitalinvestitionen wird von seiten des Verkaufslagers die Liquidität der Unternehmung kaum gefährdet.

Ein umfangreiches Lager hat den Vorteil, dass man die Kunden sofort beliefern kann, was diese im allgemeinen sehr schätzen, denn bekanntlich wird doch immer erst im letzten Moment bestellt. Bei einem eventuellen Steigen der Warenpreise erzielt die Unternehmung einen Extra-Gewinn.

Es liegt mir fern, den genauen Umfang des Verkaufslagers der AWF bestimmen zu wollen. Es besteht jedoch kein Zweifel darüber, dass das jetzige Lager zu klein ist. Praktisch kann nicht eine einzige Sendung vollständig ab Lager geliefert werden. Die meisten Artikel einer Bestellung muss man zuerst fabrizieren, wodurch lange Lieferfristen entstehen. Nicht zuletzt aus diesem Grunde stellt unsere Unternehmung ihre Erzeugnisse in kleinen Serien her, würden doch durch grössere Serien die Lieferfristen noch mehr verlängert. Diese schaden der AWF bereits heute ziemlich stark, indem der betreffende Kunde (vor allem Detaillisten) anstatt pro Jahr z.B. vier Mal, eben nur zwei bis drei Mal einen Auftrag erteilt. (Es wurde nämlich festgestellt, dass viele Detaillisten stets eine

ganz bestimmte Zeit nach der erfolgten Lieferung wieder bestellen). Ich bin überzeugt, dass eine Vergrösserung des Verkaufslagers zu verantworten und für die zu untersuchende Unternehmung von Nutzen wäre. Die Geschäftsleitung vertritt allerdings die Ansicht, im jetzigen Zeitpunkt sei es - infolge der vielen Aufträge - unmöglich, an eine Erweiterung des Lagerbestandes zu denken. Durch entsprechende Disposition beim Verkaufs-Innendienst (keine kleinen Serien mehr!) dürfte dies aber - wenn auch nach einer Übergangszeit mit noch längeren Lieferfristen - sicher sukzessive zustande gebracht werden.

3. Lagereinrichtung

Im Raume 18 (siehe Abb. 4) liegen sämtliche zu lagernden Artikel mehr oder weniger aufgeschichtet am Boden. Die gewünschten Gegenstände findet man so - verständlicherweise - nicht immer leicht, da sie bekanntlich alle in Papier eingeschlagen sind. Sogar mit dem Lager bestens vertraute Angestellte müssen oft lange suchen. Ich glaube, es steht ausser Diskussion, dass diesem Übelstande einzig und allein durch das Einbauen von Gestellen abgeholfen werden könnte. Dabei wäre zu beachten, dass diese übersichtlich und leicht zugänglich angebracht würden. Auch sollten sie beleuchtungstechnisch günstig liegen.

Die Regale wären nach Artikelgruppen zu beschriften (z.B. Pentole 88, Ø 12 - 18 cm; Pentole 88, Ø 20 - 24 cm; Pentole 88, Ø 26 - 32 cm). Ein Übersichtsplan der Gestelle liesse jedermann das Benötigte rasch und sicher finden. Zudem würde dadurch das Disponieren und Inventieren stark erleichtert. Eine Beschriftung nach einzelnen Artikeln kommt nicht in Betracht, weil dies den Überblick über das Lager erheblich verschlechtern würde.

In diesem Zusammenhange sei noch erwähnt, dass eine neue, logischere Numerierung der Erzeugnisse unserer Unternehmung für die Lagerordnung von enormem Vorteil wäre. Dies sollte daher bei einer Neuorganisation ebenfalls ins Auge gefasst werden, wobei ich die bewährte Dezimalklassifikation vorschlage.

Das Fehlen von Regalen ist um so weniger erklärlich, als sich das Lagerpersonal stets über den "Wirrwarr" am Boden beklagt.

H. Spedition

1. Administrative Erledigung einer Spedition

Für jede Sendung, welche unsere Unternehmung verlässt, stellt der Speditionschef von Hand vierfach einen Lieferzettel (gemäss Abb. 14) aus. Das Original wird dem Spediteur übergeben. (Jede italienische Stadt erhebt bei der Einfuhr von Waren noch einen sog. Stadtzoll. Um im Falle von Strassentransporten bei der Einfahrt in die verschiedenen Transitstädte nichts bezahlen zu müssen, ist der Lieferzettel für den Spediteur in Italien ein absolutes Erfordernis). Der Empfänger der Ware in NM (Spediteur oder Bahnverwaltung) unterschreibt die erste Kopie, welche nachher in chronologischer Reihenfolge abgelegt wird. Zusammen mit dem Betriebsauftrag (Abb. 13) geht die zweite Kopie zum Verkauf-Innendienst, wo die beiden Formulare als Basis für die Erstellung der Rechnung dienen. Die dritte Kopie bleibt im Büchlein. Hier sei bemerkt, dass zum Zweck einer besseren Übersichtlichkeit 1? Lieferzettel-Heftchen im Gebrauch sind. Unterschieden wird zum Teil nach Speditionsarten, zum Teil nach Kunden. Gibt die AWF eigenes Material auswärts zur Verarbeitung, so verwendet der Speditionschef einen besonderen Lieferzettel (Abb. 16).

Sämtliche ausgehenden Sendungen werden zudem chronologisch von Hand in ein voluminöses Buch eingetragen.

Auf Grund von Angaben auf dem Betriebsauftrag - wie erwähnt fehlt darauf aber auch heute noch die Adresse des Kunden - füllt der Speditionschef handschriftlich die Frachtbriefe aus.

Die ganze administrative Erledigung einer Spedition ist ziemlich kompliziert und zeitraubend. Ich möchte vorschlagen, in Zukunft keine gebundenen Büchlein mehr zu verwenden, sondern lose Formulare, damit man auch hier zur Maschinenschrift übergehen könnte. An Stelle von drei Kopien wären beim Lieferzettel nur noch deren zwei zu erstellen. Eigentliche Formulare - gemäss Abb. 14 ist ihr Aufbau gut, weshalb sich grundsätzliche Änderungen erübrigen - würden nur für die beiden ersten Exemplare verwendet, während die zweite Kopie aus gewöhnlichem Durchschlagpapier bestünde. Der Weg des Originales und der ersten Kopie ändert sich gegenüber dem heutigen Zustand nicht. Das

dritte Exemplar (eventuell in diversen Farben) würde in chronologischer Reihenfolge als einzige Kopie im Speditionsbüro aufbewahrt.

An Stelle der auf dem Lieferzettel in der rechten oberen Ecke stehenden, fortlaufenden Nummer sollte künftig die Auftragsnummer zu finden sein, womit dann sämtliche internen Formulare korrespondierende Nummern tragen würden. Das vereinfachte Sucharbeiten ganz erheblich.

Bei der Spedition von auswärts zu verarbeitendem Material würde einfachheitshalber ebenfalls das Formular gemäss Abb. 14 verwendet. das grosse Speditionsbuch wäre aufzuheben; wie bei etlichen anderen Büchern kann ich auch hier seinen Zweck nicht erkennen. Frachtbriefe würden fortan ebenfalls mit der Maschine geschrieben.

2. Verpackungsmittel: Kisten, Container oder Drahtharasse?

Mit Ausnahme von einigen wenigen Postpaketen und den direkten Transporten mit den eigenen Motorfahrzeugen werden alle Sendungen in Holzkisten verpackt. Holz ist aber - infolge der Armut an Wäldern - in Italien sehr teuer. Das zugeschnittene Holz für eine Kiste kostet 1200 - 1700 Lit. (≈ 9 - 12 SFr.). Für die Arbeit der Kistenmacher und die Zutaten (Nägel, Holzwolle etc.) erfolgt noch ein Zuschlag von 25 %, so dass die vom Kunden zu tragenden Fracht- und Verpackungskosten 4 - 10 % des Fakturawertes betragen. Besonders bei kleinen Sendungen fallen diese Kosten stark ins Gewicht. Die verhältnismässig kostspieligen AWF-Artikel verteuern sich so noch mehr, was die Konkurrenz teilweise begünstigt.

Rund 20 % der Harasse werden zurückgesandt, wofür der Kunde eine Gutschrift von 2/3 des verrechneten Kistenpreises erhält.

Holzkisten sind in Italien eines der teuersten Verpackungsmittel. Es ist daher zu prüfen, ob nichts Vorteilhafteres besteht. In der Schweiz verwendet man heute vielerorts die sog. Behälterwagen (Container), deren Rücktransport von den Bahnverwaltungen gratis übernommen wird, weil die Transportanstalten ein Interesse daran haben, dass möglichst viele dieser handlichen, raumsparenden Behälter gebraucht werden. Es wäre zu untersuchen, ob nicht auch unsere Unternehmung - selbstverständlich schrittweise - das Containersystem einführen könnte. Die

italienischen Bahnen gewähren allerdings für Behältersendungen bis heute keine Transportvergünstigung. Trotzdem würden aber die Erzeugnisse der AWF durch dieses neue Verpackungsmittel indirekt verbilligt. Diese Tatsache liesse sich unter Umständen propagandistisch auswerten, wenigstens während der ersten Zeit eines Überganges zu Containerlieferungen. Überall wo sie verwendet werden, erfreuen sich die Behälterwagen einer ausserordentlichen Beliebtheit, und zwar bei Kunden wie bei Lieferanten. Zudem entstehen mit diesem Verpackungsmittel im allgemeinen viel weniger Schäden. Dieser Vorteil würde in unserer Unternehmung besonders stark aufwiegen, weil mit den heute zur Verwendung gelangenden, nicht speziell starken Kisten Schadenfälle an der Tagesordnung sind.

Eventuell kämen in der AWF auch die in England weitverbreiteten Drahtharasse für eine "Wachtablösung" der Kiste in Frage. Preislich wären dieselben etwas teurer als Harasse, was aber durch die bedeutend längere Lebensdauer und das einfache Verschliessen bei weitem kompensiert wird.

3. Werkeigene Transportmittel für die Speditionen

Im Zusammenhang mit der Spedition möchte ich noch auf die in unserer Unternehmung für den Gütertransport vorhandenen, werkeigenen Motorfahrzeuge hinweisen (1 mittl. Lastwagen 5 t und 1 Lieferwagen 2 t).

Eine genaue Untersuchung der Betriebskosten dieser Fahrzeuge sollte zukünftig wegleitend sein zur Abklärung der Frage, welche Sendungen durch fremde Transportunternehmungen (Strasse/Schiene), und welche mit eigenen Fahrzeugen zu spedieren sind. Heute erfolgen - wie erwähnt - die Lieferungen je zur Hälfte per Bahn und mit Motorfahrzeugen, je nach Wunsch der Kunden. Das gleiche Problem stellt sich übrigens auch beim Zutransport der für die Fabrikation notwendigen Materialien. Solche Berechnungen wurden bis heute keine gemacht.

J. Rechnungswesen

1. Geschäftsbuchführung

Die Tatsache, dass die zu untersuchende Unternehmung in verschiedenen Belangen nicht mit der Zeit Schritt hielt, zeigt sich am ausgeprägtesten beim Rechnungswesen, insbesondere in der Buchführung.

Jeden Geschäftsvorgang schreibt man in der AWF von Hand in eine ganze Reihe von Büchern, was die Arbeit natürlich sehr unbequem gestaltet. Der Übergang zur bewährten Durchschreibebuchhaltung in Karteiform wäre schon lange fällig gewesen. Der Hang zum Althergebrachten ist jedoch so gross, dass sogar die 1200 losen Debitoren-Kontenblätter jeden Abend wieder zu vier Büchern zusammengeschraubt werden.

Das ständige Übertragen der Zahlen von einem Buch zum anderen hat fortlaufend Fehler zur Folge. Nach Umfragen und eigenen Schätzungen wird rund 1/4 der Arbeitszeit zum Aufsuchen von falschen Zahlen verwendet.

Das "Buchungsschaubild" (Abb. 17) zeigt uns die Folge der Buchungen im Ist-Zustand. Schon auf den ersten Blick erkennt man die enorme Kompliziertheit des vorhandenen Systems, welches die typischen Merkmale der sog. italienischen Buchführung besitzt.

Das heutige Rechnungswesen der AWF besteht praktisch lediglich aus einer sog. Finanzbuchführung. Ansätze einer Betriebsabrechnung sind zwar vorhanden (Zergliedern der Ausgaben in Industrie- und Handelsspesen), doch bilden die Resultate nicht die Grundlage für die Kalkulation. Sie werden nur statistisch ausgewertet.

Bei einer Modernisierung der Buchführung müsste man in erster Linie den Übergang von der handschriftlichen zur maschinellen Buchung fordern. Für die Finanzbuchhaltung betrachte ich die Einführung des - auch in Italien längst bewährten - Durchschreibeverfahrens (Journal und Kontenblätter in einem Arbeitsgang) als selbstverständlich. Welches System in Frage käme, kann erst nach einer näheren Untersuchung abgeklärt werden, wobei auch die diesbezüglichen staatlichen Vorschriften zu beachten sind. Die Kontenblätter des betreffenden Systems

sollten unbedingt verwendet werden können, weil Druck nach "Mass" sehr teuer ist.

In diesem Zusammenhange sei noch bemerkt, dass auf den Kontenblättern und in den Büchern des ganzen Rechnungswesens keine Kolonnen für "centesimi" (=Rappen) mehr notwendig sind, da diese Münzen heute nicht mehr bestehen.

a) Kontenplan

Der Kontenplan bildet die Grundlage des gesamten Rechnungswesens. KALVERAM (1) nennt ihn daher treffend "Organisationsplan des Rechnungswesens". Durch ihn soll es möglich sein, die Geschäftsvorfälle wertmässig klar zu erfassen und übersichtlich darzustellen.

Abb. 18 zeigt den "Kontenplan" der AWF, wie er seit ihrer Gründung in den Zwanzigerjahren verwendet wird. Da er - wie bemerkt - für die Selbstkostenrechnung keine brauchbaren Zahlen liefert, steht die Notwendigkeit seiner Neugestaltung ausser Zweifel. Bei der Wahl der Art und Zahl der Konten beachte man folgende Grundsätze: Die Kontierung muss eine ausreichend tiefe Gliederung der Bestands-, Aufwands-, (Leistungs-) und Erfolgsposten ermöglichen. Zusammenziehungen, die nicht eine genügende Einsicht gestatten, sind zu vermeiden. Erfolgt hingegen eine zu weitgehende Zergliederung, so leidet darunter die Übersicht. Bei der Betriebsabrechnung sind dann meistens sehr viele Schlüsselungen notwendig, was ein ungenaues Bild zur Folge hat.

Als Grundlage für den neuen Kontenplan unserer Unternehmung (Abb. 19) diente mir einerseits der deutsche Kontenplan für Fertigungsbetriebe (2), andererseits der in der Schweiz entwickelte Kontenplan für Gewerbebetriebe (3).

Auch in Italien besteht seit einigen Jahren ein Kontenplan (Zappa und Onida), der allerdings nicht die geringste Durchschlagskraft verzeichnen konnte. Merkwürdigerweise ist er von allen anderen europäischen Systemen grundverschieden. Man kann sich des Eindruckes einer gewissen Rückständigkeit nicht verschliessen (4).

(1) KALVERAM II, S. 106
(2) RKW 101, Anhang 2
(3) KÄFER II
(4) SCHERPF, S. 410

Ein Anpassen des neuen Kontenplanes der AWF an den italienischen kommt daher auf keinen Fall in Frage, um so weniger als der Ruf nach Betriebsvergleichen in Italien vorläufig bestimmt nicht zu erwarten ist. Zudem muss mit der Möglichkeit gerechnet werden, dass die führenden Köpfe der italienischen Betriebswirtschaft über kurz oder lang doch noch einen Kontenplan entwerfen, welcher sich weitgehend an die anderen europäischen Systeme anlehnt.

Entsprechend dem Kontenplan für Gewerbebetriebe habe ich in Abb. 19 die Numerierung der Kontenklassen mit 1 begonnen und der Klarheit wegen in Klasse 1 sämtliche Aktiven, in Klasse 2 alle Passiven vereinigt.

Die interne Gliederung dieser beiden Bestandskonten wurde ebenfalls von KÄFER übernommen und erfolgte nach den vier üblichen Bilanzgruppen. Die RKW-Kontenklasse "Abgrenzung" finden wir in Abb. 19 nicht, da ja in den Klassen 3 und 4 keine Kosten, sondern Aufwände erscheinen. Die Abgrenzung zwischen dem Aufwand und dem Verbrauch geschieht erst auf dem Betriebsabrechnungsbogen (kurz: BAB genannt).

Die Kontenklassen 5 und 6 werden nicht gebraucht. Dies rührt davon her, weil die "Betriebsbuchhaltung" in unserer Unternehmung - wie wir später noch sehen werden - nicht kontenmässig, sondern lediglich in tabellarischer Form als Betriebsabrechnung geführt wird.

Ferner fehlt auf Abb. 19 die im deutschen Kontenplan vorgesehene Klasse "Fertigerzeugnisse", weil ich die dadurch notwendige Mehrarbeit als wertlos betrachte. Bei der betrieblichen Erfolgsrechnung müssen der Einfachheit halber den Fabrikationskosten ohnehin die im gleichen Zeitraum erzielten Verkaufserlöse (Klasse 7) - abgegrenzt durch den Lagerbestand - gegenübergestellt werden, obschon dies theoretisch nicht ganz richtig ist.

Die Schaffung einer besonderen Klasse für den neutralen Aufwand und Ertrag (Klasse 8) erachte ich als vorteilhaft.

Die weitere Aufteilung der einzelnen Klassen in verschiedene Konten geschah selbstverständlich unter Berücksichtigung der speziellen Verhältnisse in unserer Unternehmung. Durchstreifen wir nun in der Folge die verschiedenen Klassen des neuen Kontenplanes in der AWF:

aa. Klasse 1

Aus buchungstechnischen Gründen wurde die übliche Reihenfolge der beiden Bilanzgruppen "Anlagevermögen" und "Umlaufvermögen" vertauscht. In Konto 108 werden sämtliche Vorräte zusammengefasst. Im Gegensatz zu den anderen Konten der Gruppe 10 (ausgenommen 107) findet in 108 kein Verkehr statt, da die Materialien und Fertigprodukte im Jahr lediglich 1 - 2 Mal inventiert werden.

bb. Klasse 2

Die Bestandeskonten 202 - 204 enthalten Rückstellungen für bereits feststehende, jedoch noch nicht fällige oder in ihrer Höhe nicht genau bekannte Verpflichtungen.

cc. Klasse 3

Die Gruppierung der beiden Klassen 3 und 4 erfolgte gemäss den Anforderungen des neuen Kalkulationssystemes, welches in unserer Unternehmung eine Trennung zwischen Fertigungs- und Hilfsmaterial (oder auch direktes und indirektes Material) erfordert. (Diese Unterscheidung wurde bereits weiter vorn (S. 62) erläutert.)

Die Hilfsmaterialien werden innerhalb der Gruppe 31 selbstverständlich nach Kostenarten (Konten 3100 ff.) aufgeteilt, gleichzeitig aber kostenstellenweise (Konten 310 ff.) vorgruppiert (vergleiche Abb. 19). In der AWF wissen wir in den meisten Fällen bereits beim Einkauf des Hilfsmateriales, welcher Stelle es restlos zufliesst. Diese erwähnte Vorgliederung der Kostenarten nach Kostenstellen erachte ich bei derartigen Umständen als eine vorteilhafte Lösung. Man kann dadurch die Betriebsabrechnung vereinfachen und Schlüsselungen vermeiden.

Holz als Brennmaterial wird lediglich beim Bad benötigt und erscheint deshalb direkt in Konto 316.

Der gesamte Kohlenverbrauch zerfällt heute ungefähr im Verhältnis 12:5 auf Raumheizung und Schmelzerei. Zur genauen Ermittlung des Kohlenkonsumes bei der Schmelzerei (Konto 310) schlage ich vor, zukünftig unmittelbar bei der Schmelzerei ein eigenes Kohlenlager zu führen, wodurch zudem der Transportweg wesentlich verkürzt würde (vergleiche

Abb. 4). Zur Vereinfachung der Verteilung des Kraftstromverbrauches wäre es vorteilhaft, in der Schmelzerei einen Zähler einzubauen. Ein sehr fragwürdiger Schlüssel könnte auf diese Weise fallen gelassen werden.

Ergäbe eine nähere Untersuchung, dass die Kostenstruktur innerhalb der beiden Konten 313 und 314 gleich ist, so könnte eine Zusammenfassung in ein Konto erfolgen.

Konto 320 habe ich vorgesehen für Aufwendungen, welche mit eventuellen Entwicklungs- und Forschungsarbeiten in direktem Zusammenhang stehen.

dd. Klasse 4

Konto 406 (freiw. soz. Aufwendungen) kann auch weggelassen werden, indem man eventuelle Spenden erst in der Gewinn- und Verlustrechnung erscheinen lässt.

Zur Verbesserung der Übersicht fasste ich die beiden Gruppen "Vertrieb" und "Verwaltung" (43 +44) nicht zusammen.

Viele Kunden, u.a. alle ausländischen, verlangen stets Preise, bei welchen die Fracht bis zu ihrem Wohnort, bzw. bis zur italienischen Grenze inkl. Verladekosten aufs Schiff (=fob), inbegriffen ist. Fortan würde ich daher sämtliche Sendungen frankiert offerieren, weshalb für die Versandfrachten ein Konto (430) besteht. Aus dem gleichen Grunde existiert auch ein Konto "Verpackungsmaterial". Einfachheitshalber werden sämtliche Autospesen in Konto 438 zusammengefasst, was allerdings theoretisch nicht ganz in Ordnung ist. Genau genommen wären lediglich die Personenwagen der Reisenden diesem Konto zu belasten. Der Aufwand für den Lastwagen müsste zum Teil noch der Gruppe 30 zugeteilt werden, während man für das Geschäftsauto der Direktion in der Gruppe 44 ein Konto zu eröffnen hätte.

Entgegen der Ansicht von OBERLI (1) nahm ich die Konten Provisionen, Skonto und Gutschriften aus kalkulatorischen Gründen in die Gruppe 43.

Im deutschen Kontenplan finden wir sämtliche (direkten) Steuern in der Kontenklasse 4, denn SCHMALENBACH, KALVERAM, NICKLISCH u.a. betrachten die Steuern als Kosten (2). Im schweizerischen Konten

(1)OBERLI, S. 64
(2) MAERKI, S. 27

rahmen für Gewerbebetriebe werden die Steuern der Klasse 7 ("Neutraler Aufwand und Ertrag") zugewiesen, da ihnen der Kostencharakter vollständig abgesprochen wird. Beide Auffassungen sind aber je nur zur Hälfte richtig. Als zutreffend finde ich die Lösung MAERKIS (1), wonach die Vermögenssteuern (d.h. alle nicht gewinnabhängigen direkten Steuern) auf dem Bilanzvermögen als Kosten zu bezeichnen sind. Diese Steuern gehören daher in die Kontenklasse 4. Ertragssteuern (d.h. alle gewinnabhängigen Steuern) stellen hingegen keine Kosten dar, weshalb wir sie der Klasse 8 "Betriebsfremder Aufwand" zuordnen.

ee. Klasse 7

Innerhalb der Gruppe 70 habe ich versucht, die Produkte der AWF gemäss ihren verschiedenen Kostenstrukturen zu gliedern. Die gleiche Unterscheidung wird später auch bei der Berechnung der Kalkulationszuschläge gemacht. Ein weiteres Aufgliedern erachte ich als unangebracht.

ff. Klasse 8

Bei den in Gruppe 81 erwähnten Liegenschaften handelt es sich um solche, die ausschliesslich der Kapitalanlage dienen (Renditenhäuser), nicht aber um Gebäulichkeiten, welche für betriebliche Zwecke benützt werden.

gg. Klasse 9

Sie gibt zu keinen Bemerkungen Anlass.

Der vorgeschlagene Kontenplan (Abb. 19) erhebt selbstverständlich nicht Anspruch auf Vollkommenheit, doch dürfte er als gute Grundlage dienen.

Beim Aufstellen des Kontenplanes habe ich besonders darauf geachtet, dass keine sog. "gemischten Konten" entstehen; in anderen Worten: Der Saldo eines Kontos muss rein sein, d.h. jeder Konto muss entweder ganz der Bestandes- oder der Erfolgsrechnung zugeordnet werden können (2).

(1) MAERKI, S. 68 (2) MAERKI, A., S. 31

b) Finanzbuchführung

Wie bereits dargelegt, soll die Finanzbuchführung vollständig modernisiert und auf das maschinelle Durchschreibeverfahren umgestellt werden. Die meisten der Bücher würden durch lose Karten und Blätter ersetzt; folgende wären sogar überflüssig:

- Prima Nota (Memorial oder Entwurfsbuch)
- Halbjährliche Zusammenstellung der Umsätze und Saldi der einzelnen Kunden (zur Kontrolle der Journalzahlen)
- Register der Lieferanten-Fakturen (Aufteilung der Totalsumme in eine der nachstehenden Kolonnen: Material, Industrielle oder Handelsspesen).

Über die allgemein üblichen buchhalterischen Arbeiten innerhalb der Finanzbuchführung möchte ich weiter keine Worte verlieren. Ich beschränke mich lediglich auf einige mir interessant erscheinende Punkte:

aa. Bilanz

Die Bilanz sammelt sämtliche Vermögenswerte, die in einer Unternehmung vorhanden sind und hält fest, mit welchen Kapitalverpflichtungen diese Vermögenswerte geschaffen wurden (1).

Die Gliederung einer Jahresbilanz der zu untersuchenden Unternehmung (Abb. 20) ist nach der heute geltenden Bilanzlehre falsch. Die moderne Theorie verlangt, dass das Anlagevermögen dem Eigenkapital und das Umlaufvermögen dem Fremdkapital gegenübergestellt wird (2). Abb. 21 zeigt eine nach diesen neuen Prinzipien gegliederte Bilanz, wie ich sie für die Zukunft vorschlage. Die beiden Bezeichnungen "Portefeuille" und "Inventar" (Abb. 20) würde ich fortan durch die Namen "Wechsel" und "Schecks", bzw. "Vorräte (Material + Fertigerzeugnisse)" ersetzen (Abb. 21).

(1) FISCHER, HESS & SEEBAUER III, S. 5
(2) WEIDMANN, S. 38 und 50

Selten gibt uns eine offizielle Bilanz - wie sie im Geschäftsbericht einer Unternehmung erscheint - Auskunft über den wahren Vermögensstand. Durch das bekannte "Frisieren" will man einerseits einen Teil des Unternehmerrisikos parieren, andererseits die Grundlage für eine gleichmässige Dividendenausschüttung schaffen. Starke Schwankungen des Dividenden-Prozentsatzes sollen nämlich nach vorherrschender Ansicht einer Unternehmung mehr schaden als man im allgemeinen glaubt.

Eine Unternehmung muss beim Aufstellen einer Bilanz oft einander entgegengesetzte Interessen berücksichtigen, so diejenigen der Geldgeber, der Mitarbeiter und der Gläubiger. Dies macht nicht selten ein gewisses "Frisieren" direkt notwendig, obschon dadurch der Grundsatz der Bilanzwahrheit verletzt wird. WEIDMANN (1) beruft sich zu diesem Zwecke auf den Gesichtspunkt der 'Vorsicht'.

Für derartige 'Manipulationen' in der offiziellen Bilanz der AWF ist der Posten "Inventar" (worunter der Bestand an Materialien und Fertigprodukten zu verstehen ist) direkt prädestiniert, da in unserer Unternehmung - wie erwähnt - weder eine Material- noch eine Verkaufslagerbuchführung bestehen.

Aber auch durch die interne Bilanz ist es nicht möglich, ein wirklich genaues Bild des wahren Vermögensstandes einer Unternehmung zu bekommen, weil die einzelnen Vermögensteile eben lediglich bewertet und nicht veräussert werden. Erst bei der Liquidation erhält man ein genaues Bild über die Höhe des Vermögens.

In den letzten Jahren wurde über Bewertungsfragen recht viel diskutiert und geschrieben. Besonders problematisch gestaltet sich eine Bewertung des Anlagenvermögens, weshalb die Ansichten der Wissenschafter diesbezüglich am meisten auseinandergehen (2). Beim Umlaufvermögen kommen für die Bewertung des am Lager liegenden Materials Einstands-, Tages-, Wiederbeschaffungs- oder Durchschnittspreise in Frage, während Fertigerzeugnisse entweder zu den Herstell- (ohne Verwaltungs- und Vertriebszuschlag) oder zu den Selbstkosten bewertet werden, unter Umständen sogar zu den Tagesverkaufs- oder Durchschnittsverkaufspreisen. Im allgemeinen wird das Material zum Einstandspreis und die Fabrikate zu

(1) WEIDMANN, S. 39
(2) WINZELER, S. 83

den Selbstkosten (abzüglich Vertriebskosten) in der Bilanz eingesetzt. Es wäre allerdings verfehlt, diese Bewertungsmethode zur Regel erklären zu wollen, da bei der Bewertung eine ganze Reihe von Faktoren eine Rolle spielen, wie Wirtschaftslage des Landes, gesetzliche Bestimmungen (in Italien wird in dieser Hinsicht allerdings nicht mehr vorgeschrieben als in der Schweiz, im Gegensatz zu den genauen Vorschriften in Deutschland, USA und Schweden), Verhältnisse innerhalb der Branche, Nachfrage nach einzelnen Produkten usw. usw.

Es würde zu weit führen, auf die Berwertungsweise jedes einzelnen Postens in der Bilanz der AWF einzutreten, nicht zuletzt, weil sich die Verhältnisse bei den verschiedenen Materialien und Erzeugnissen innert Jahresfrist oft grundlegend ändern.

In der Schweiz wird das Roh- und Hilfsmaterial vielerorts mit Durchschnittspreisen bewertet. Dies wäre in Italien - infolge der rasch fortschreitenden Inflation - in den vergangenen Jahren unmöglich gewesen. Erst heute beginnen sich in unserem südlichen Nachbarstaate die Preise allmählich zu stabilisieren.

Dem Posten Debitoren sind weder in Abb. 20 noch in Abb. 21 Dubiosen gegenübergestellt. Dieselben werden bei den Debitoren bereits abgezogen, so dass die Höhe der Abzüge gegen aussen nicht in Erscheinung tritt. In der internen Bilanz ist die Höhe der Dubiosen selbstverständlich ersichtlich.

In der AWF erstellt man die Bilanz pro Jahr lediglich einmal, was vollkommen genügt. Die Ausfertigung einer halb- oder vierteljährlichen internen Zwischenbilanz betrachte ich unangebracht, da ihr Wert fragwürdig ist. Der am Ende des Geschäftsjahres ermittelte Inventarwert des Material- und Verkaufslagers müsste der Einfachheit wegen ohnehin in der folgenden Zwischenbilanz verwendet werden. Dies entspräche der Annahme eines gleich gross bleibenden Lagers und gleich bleibender Verhältnisse, was aber meistens nicht zutrifft. Auch für die finanzielle Disposition braucht man keine Zwischenbilanz. Für diese Aufgabe genügt das Betrachten der entsprechenden Konten.

Die Steuerveranlagung in den romanischen Ländern wird bei weitem nicht so genau durchgeführt wie bei uns. Die Steuerbehörden stützen sich lediglich auf die offizielle Bilanz, bzw. Gewinn- und Verlustrech-

nung. Die Tatsache, dass die Steueransätze in Italien heute sehr hoch sind, spricht daher ebenfalls für eine vorsichtige Bilanzierung, sofern sich eine Unternehmung durch die Steuern nicht selbst ruinieren will.

bb. Gewinn- und Verlustrechnung

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden den erzielten Erträgen die entstandenen Aufwände gegenüber gestellt. Das Resultat ergibt den Gewinn oder den Verlust der ganzen Unternehmung. Eine sogen. Betriebsergebnisrechnung (oder betriebliche Erfolgsrechnung) besteht in der AWF nicht; sie wäre allerdings mit der Gewinn- und Verlustrechnung identisch, da die Unternehmung den Gewinn lediglich aus dem Verkauf ihrer Produkte erzielt.

Gleich der Bilanz erstellt man heute in der AWF die Gewinn- und Verlustrechnung nur einmal. Eine halbjährliche Ausfertigung für den internen Gebrauch ist hier ebenfalls nicht zu empfehlen, soll doch in der AWF - wie wir später noch sehen werden - eine Betriebsergebnisrechnung geführt werden.

Eine nach dem heutigen Schema aufgestellte Gewinn- und Verlustrechnung (Abb. 20) sagt nicht viel aus. Das Schlimmste dabei ist aber, dass nicht einmal intern eine richtige Gewinn- und Verlustrechnung erstellt wird. Merkwürdigerweise erscheint auf der Habenseite derselbe Inventarwert wie in der Bilanz unter Aktiven. Dies ist unter allen Umständen abzulehnen, da es sich beim Inventarwert nicht um Einnahmen, sondern um einen Vermögensbestandteil handelt. Unter "Saldo Monte Merce" versteht man den "Bruttoertrag", dem die Kosten für Fertigungsmaterial bereits abgezogen wurden. Der Saldovortrag des Vorjahres fehlt. Ferner fällt auf, dass keine Abschreibungen vorkommen. Dies ist allerdings nicht erstaunlich, denn die gesamten Anlagen und alle Mobilien und Maschinen figurieren in der Bilanz nur noch je mit Lit. 1.- "pro memoria". Wie bereits bemerkt, sollten diese Posten aber aufgewertet werden, damit in Zukunft wieder Abschreibungen erfolgen können. Dadurch schafft man die Möglichkeit, die Höhe des auszuweisenden Gewinnes zu regulieren. Dies ist notwendig, um später in der Lage zu sein, den Erneuerungsbedarf zu finanzieren.

Selbstverständlich soll die im Geschäftsbericht erscheinende, offizielle Gewinn- und Verlustrechnung der Konkurrenz keine nützlichen Angaben in die Hände spielen. Dies bildet allerdings kein Grund, sie deswegen buchhalterisch falsch zu erstellen (Abb. 20). In Abb. 21 habe ich versucht, für unsere Unternehmung ein buchführungstechnisch richtiges Schema einer Gewinn- und Verlustrechnung aufzustellen. Dem "Bruttoertrag" auf der Habenseite werden nur noch die Vertriebs- und Verwaltungskosten gegenübergestellt; der ganze übrige Betriebsaufwand wird schon vorher in Abzug gebracht.

Bei Änderung der Bilanz- oder Gewinn- und Verlustrechnungssysteme sind die psychologischen Auswirkungen auf die Aussenwelt, insbesondere auf die Aktionäre und Gläubiger, im allgemeinen negativ, weil dahinter Unkorrektheiten vermutet werden. Dies wäre in unserer Unternehmung kaum der Fall, d.h. höchstens in Bezug auf die Gläubiger, da bekanntlich sämtliche Gesellschafter dem Verwaltungsrate angehören und daher über die genauen Gründe Bescheid wüssten.

Die Gliederung der internen Gewinn- und Verlustrechnung erfolgte - wie Abb. 22 zeigt - nach dem neuen Kontenplan.

cc. Debitorenbuchführung - Mahnwesen

Innerhalb der Debitorenbuchführung interessiert uns nur das Mahnwesen, welches sich in der AWF durch ausserordentliche Kompliziertheit auszeichnet. Jeden Monat werden sämtliche Konten nach Kunden abgesucht, deren Zahlungsfrist abgelaufen ist. Von Hand wird eine Liste erstellt und nachher jedem einzelnen der in Frage stehenden Schuldner ein Brief geschrieben.

Durch das Anbringen von kleinen Reitern auf den neuen Kontenblättern der Klienten könnte man das zeitraubende Durchsuchen vermeiden. (Beim heutigen Absatzvolumen wären ungefähr 2100 Reiter in acht verschiedenen Farben notwendig). Das Bereitern würde sich z.B. wie folgt abwickeln:

Für im April geschriebene Fakturen erhalten die betreffenden Kontenblätter grüne Reiter, wenn die Bezahlung im Mai erfolgen sollte, bzw. blau für Juni und gelb für Juli. Ein Reiter mit rotem Kopf bedeutet Zahlung gegen Wechsel. Werden die Rechnungen im Mai ausgestellt,

so erhalten die Kontenblätter - analog oben - blaue Reiter für Bezahlung im Juni, bzw. gelb für Juli. Der Monat August wird braun markiert. Fakturen, welche der Kunde im September bezahlen muss, zeigt man auf dem entsprechenden Kontenblatt mit violett an. Finden wir dann im Monat Juni noch grüne Reiter (Fakturen, welche im Mai zu begleichen gewesen wären), so erfolgt ein Auswechseln mit weissen, nach der schriftlichen Mahnung mit grauen Reitern. Die "weissen" Kunden sind unverzüglich dem Verkauf zu melden, damit keine weiteren Sendungen mehr an die Säumigen erfolgen. Die grünen Reiter können nun für den Oktober gebraucht werden, usw. usw. Mit schwarz kennzeichnet man die Konkursiten.

An Stelle der einzeln zu schreibenden Mahnbriefe würde ich in Zukunft ein vervielfältigtes Schreiben verwenden, durch welches der Kunde freundlich an seine Schuld erinnert wird.

dd. Kreditorenbuchführung

Hier besteht bereits eine Kartothek, welche allerdings von Hand geführt wird. Im Zuge einer Neuorganisation des Rechnungswesens müsste diese ebenfalls ersetzt werden, wobei der kleine Kartothek-Stahlkasten für einen anderen Zweck frei würde, (z.B. Einkauf: Adressmaterial).

aaa. Terminkontrolle für die Bezahlung der Lieferantenfakturen

Sämtliche zu begleichenden Rechnungen bewahrt der Chefbuchhalter heute bei sich in zwei Mäppchen auf. Ausser einer beschränkten Übersicht hat dies den Nachteil, dass man während dieser Zeit die Fakturen noch nicht verbuchen kann.

Ich schlage daher in dieser Beziehung folgende Neuerung vor: Die kontrollierten Rechnungen gelangen vom Einkauf an die Finanzbuchhaltung. Dort führt ein Angestellter über die Fälligkeitsdaten von Hand eine einfache Kontrolliste, wobei beim entsprechenden Datum der Name, die Adresse und eventuell die Postscheckнummer des Lieferanten, der Betrag, sowie Nummer und Datum der Faktura anzugeben sind. Die Rechnung wird auf dem in Frage kommenden Kreditorenkonto verbucht und anschliessend abgelegt. Die Bezahlung erfolgt gemäss der erwähnten

laufenden Liste alle 8, 10, 14 oder 30 Tage. Anhand des Postscheckformulares oder Schecks bucht man die Zahlung auf dem Kreditorenkonto, wodurch gleichzeitig vor dem Spedieren eine Kontrolle stattfindet.

Ich kenne grosse schweizerische Unternehmungen, welche alle Rechnungen sofort begleichen, was natürlich die Arbeit ganz erheblich erleichtert. Wenn dabei überhaupt ein Zinsausfall entsteht, so ist derselbe bestimmt sehr gering. Diese Methode der unverzüglichen Bezahlung könnte unter Umständen auch in der AWF eingeführt werden. In diesem Falle wäre dann dafür bei jeder Faktura ein Skonto von 2 - 3 % abzuziehen. Ich bin überzeugt, dass jeder Lieferant sich mit dieser Kürzung einverstanden erklären würde, wenn er dadurch sein Geld 1 - 3 Monate früher bekäme (typisch italienische Mentalität). KLINGER (1) betrachtet - nebenbei bemerkt - die Skontoabzüge als ausserordentlich lohnend: Ein Skonto von 2 - 3 % entspricht einem Jahreszinsfuss von 16 - 24 %!

bbb. Zahlungsart

Es ist mir aufgefallen, dass fast sämtliche Zahlungen an Lieferanten mittels Scheck und - zwar weniger häufig - mittels Wechsel erfolgen. Zusammen mit einem Brief und der Rechnung wird das Ordrepapier dem Gläubiger zugestellt, der dann die quittierte Faktura zurücksenden muss.

Trotzdem die Postverwaltung immer und immer wieder für den Postscheckverkehr wirbt, kommen Zahlungen auf diese Art in Italien, insbesondere in der zu untersuchenden Unternehmung, selten vor. Der italienische Kaufmann hängt im allgemeinen einfach mit Leib und Seele an den althergebrachten Zahlungsmethoden.

Der Postscheckverkehr funktioniert in unserem südlichen Nachbarlande gut. Die Einzahlungsscheine sind etwas umständlicher als die unsrigen, was aber noch lange kein Grund ist, sich deshalb nicht des Postschecks zu bedienen.

(1) KLINGER, S. 112

In der nachstehenden Tabelle habe ich versucht, die approximativen Kosten einer Scheck- und einer Postscheckzahlung einander gegenüberzustellen:

Scheck	Lit.	Postscheck	Lit.
Bankspesen	25.-	Postscheckspesen	25.-
Scheckformular	5.-	Postscheckformular	5.-
Arbeit f. Schreiben des Schecks	10.-	Arbeit f. Schreiben des Postschecks	20.-
Briefpapier + Kuvert	10.-		
Arbeit f. Schreiben des Briefes	80.-		
Briefporto	25.-		
	155.-		50.-

Die Mehrkosten einer Scheckzahlung betragen demnach ca. 105.- Lit. Wenn man mit einem jährlichen Durchschnitt von 1500 Zahlungen rechnet, ergibt dies pro Jahr rund 160'000.- Lit. (= SFr. 1'120.-). Durch Umstellung auf Postscheckzahlungen könnte also ein Betrag gespart werden, der ausreichen würde, einen kaufmännischen Angestellten ungefähr 2 1/2 Monate zu beschäftigen!

Die AWF sollte daher wenn immer möglich fortan die Lieferantenrechnungen mittels Postscheck begleichen. Ich kenne keinen Grund, der die Geschäftsleitung von dieser Neuerung abhalten könnte.

ee. Lohnbuchführung

Theoretisch gehört die Lohnbuchhaltung - wie erwähnt - zur Betriebsbuchführung (1). Trotzdem trete ich innerhalb des Kapitels über die "Finanzbuchführung" darauf ein, weil zwischen der Finanz- und Lohnbuchführung ein ausserordentlich starker Zusammenhang besteht, welcher in der AWF noch durch die Tatsache vergrössert wird, dass zukünftig die gleiche Buchungsmaschine benützt werden müsste.

(1) WALTHER II, S. 366

Bekanntlich existiert in unserer Unternehmung heute ein spezielles Lohnbüro. Die Abtrennung hat selbstverständlich verschiedene Doppelspurigkeiten zur Folge (z.B. Abrechnungen mit Versicherungen usw.). Wie bereits dargelegt, würde in Zukunft diesem Übelstand durch räumliche, sowie materielle Vereinigung des gesamten Rechnungswesens abgeholfen.

Die Angaben auf den Fertigungskarten (Abb. 5), welche zusammen mit dem vom Arbeiter selbst ausgefüllten Arbeitsheft zur Vergleichskontrolle mit den Stempelkarten ins Lohnbüro gelangen, werden dort fortlaufend von Hand in ein Buch eingetragen. Auch hier kann man den Wert dieser Buchungen nicht erkennen, weshalb die Führung des erwähnten Buches wegfallen sollte.

Im übrigen schlage ich vor, die Lohnbuchführung in der AWF nach dem maschinellen Durchschreibeverfahren zu reorganisieren, wobei Lohnkonto, Lohnliste und Lohnbeutel in einem Arbeitsgang geschrieben würden.

Die Arbeitshefte wären durch Lohnkarten zu ersetzen. Die Meister hätten dieselben auszufüllen.

Im Zusammenhang mit der Lohnbuchführung sei noch kurz auf die Höhe und das Verhältnis der verschiedenen Lohnarten in unserer Unternehmung hingewiesen:

Wie bereits erwähnt, sind die meisten in der AWF ausbezahlten Löhne Akkorde, welche in Italien nach öffentlichem Recht so angesetzt sein müssen, dass der Arbeiter gegenüber der Stundenlohnarbeit mindestens 20 % mehr verdienen kann. (In der zu untersuchenden Unternehmung sind es ca. 30 %). Der Gesamtarbeitsvertrag setzt für die Stundenlöhne Mindestbeträge fest; die AWF bezahlt aber gegenüber diesen Ansätzen rund 44 % mehr. Auf sämtliche Löhne erfolgt ein Teuerungszuschlag. Dieser wird ebenfalls durch den Gesamtarbeitsvertrag vorgeschrieben und beträgt Lit. 96.- pro Stunde für männliche, bzw. Lit. 60.- für weibliche Arbeitskräfte.

Die Lohnauszahlung findet heute alle 14 Tage statt und zwar an die gesamte Belegschaft. Dadurch entstehen für die Lohnbuchführung unangenehme Arbeitsspitzen, die man vermeiden könnte, wenn fortan jede Woche abwechslungsweise je eine Hälfte der Arbeiter entlöhnt

würde. Die Lösung, nach der am 15. jedes Monats ein approximativer Lohn ausbezahlt wird und erst am letzten die genaue Abrechnung erfolgt, hat wegen der sehr unregelmässigen Lohnhöhe der meisten Arbeiter in unserer Unternehmung keine Aussicht auf Erfolg. Zudem wäre die Belegschaft mit einer Reduktion der Zahltage von 26 auf 24 pro Jahr nicht einverstanden. Für die Betriebsabrechnung hätte diese Regelung allerdings den Vorteil, dass man dadurch die Lohnzahlen der vierzehntägigen Zahltagsperioden nicht mehr auf Monate umrechnen müsste.

2. Betriebsabrechnung

Wie ich weiter vorn darlegte, finden wir in der AWF von einer Betriebsabrechnung nur einige Spuren (Aufteilen der Kosten in Industrie- und Handelsspesen). Fast die gesamte Arbeit innerhalb des Rechnungswesens konzentriert sich auf die umfangreiche und umständliche Finanzbuchführung.

Jede Fabrikationsunternehmung ist heute unbedingt auf eine genaue Kalkulation angewiesen. Dies gilt auch für die AWF. Um dieser Forderung aber entsprechen zu können, bedarf es eines gewissen Ausbaues des Bindegliedes zwischen Finanzbuchführung und Selbstkostenrechnung: der Betriebsabrechnung. Diese bildet auch die Grundlage für inner- und zwischenbetriebliche Vergleiche, sowie für die Statistik. Dadurch wird sie zu einem wichtigen Hilfsmittel zur Prüfung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung.

Die Betriebsabrechnung erfolgt nicht kontenmässig nach den Regeln der einfachen oder doppelten Buchführung. Im Kontenplan (Abb. 19) fehlen daher bekanntlich die entsprechenden Kontenklassen. Diese mehr oder weniger wertlose, zusätzliche Arbeit wäre für die Stelle "Rechnungswesen" eine starke Belastung, so dass man trotz den bereits angetönten Rationalisierungsmassnahmen den jetzigen Personalbestand kaum abbauen könnte. In der Praxis wird die Betriebsabrechnung selten anders als tabellarisch geführt.

Die Betriebsabrechnung besteht aus der Anlagen-, Lohn- und Materialrechnung, der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, sowie der Betriebsergebnisrechnung.

Das technische Hilfsmittel für die Kostenstellenrechnung bildet - wenigstens in mittleren und kleineren Betrieben - der sog. Betriebsabrechnungsbogen (in der Folge kurz "BAB" genannt).

Mit Ausnahme der Lohn- und Materialrechnung, auf die ich früher schon zu sprechen kam, wollen wir nun die einzelnen Teile der Betriebsabrechnung der Reihe nach kurz behandeln.

a) Anlagenrechnung

Als Grundlage der Berechnung der kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen dient uns die Bilanz der Unternehmung meistens wenig, da dort die Bewertung der Anlagen oft sehr willkürlich erfolgt. Neben dem Bilanzvermögen müssen wir daher das sog. Betriebsvermögen feststellen. Es setzt sich zusammen aus den betriebsnotwendigen Teilen des Umlaufvermögens und dem "Wert der nach gleichbleibenden betriebswirtschaftlichen Grundsätzen abgeschriebenen Betriebsanlagen" (1)

Zur bequemen Ermittlung der kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen ist eine Anlagenkartei zu empfehlen. Für jedes Gebäude und jede Maschine wird eine besondere Karte geführt. Darauf sind der Anschaffungswert (abzüglich Altmaterialwert) und die voraussichtliche Lebensdauer zu vermerken, woraus sich der jährliche (gleichbleibende) Abschreibungssatz ergibt.

Der Wiederbeschaffungswert kommt nach WALTHER (2) für die Berechnung der Kosten vorursachenden Abschreibungen des Betriebes nicht in Frage.

Hinsichtlich der Lebensdauer unterscheidet GERWIG (3) zwischen technischer und wirtschaftlicher. Da er die wirtschaftliche oder besser gesagt betriebswirtschaftliche Lebensdauer als kaum schätzbar betrachtet, steht GERWIG auf dem Standpunkt, dass zur Berechnung der jährlichen Abschreibung des Betriebes die technische Lebensdauer massgebend sein soll, obschon er zugibt, dass die betriebswirtschaftliche richtiger wäre. Die technische Lebensdauer kann allerdings ebenso wenig berechnet werden. WALTHER spricht daher lediglich von einer sog. "Nutzdauer" (4), die nicht anders als durch eine mehr oder weniger genaue Schätzung ermittelt werden kann, wobei auch die Inanspruch-

(1) WALTHER II, S. 368
(2) do. S. 152
(3) GERWIG II, S. 231
(4) WALTHER II, S. 137

nahme des betreffenden Anlagenobjektes gebührend zu berücksichtigen ist.

Als Vorarbeit für das Ausfüllen des BAB's sollen die Anlagenkarten kostenstellenweise geordnet werden.

b) Betriebsabrechnungsbogen (=BAB).

Im allgemeinen dient der BAB lediglich der Kostenstellenrechnung, d.h. auf ihm werden die in einem bestimmten Zeitraum (Monat, Vierteljahr, Semester, Jahr) anfallenden Gemeinkosten einerseits nach Kostenarten, andererseits nach Kostenstellen gegliedert. STEFULA (1) nennt ihn "Kostenverteilungsblatt in Tabellenform". Der Betriebsabrechnungsbogen bildet gewissermassen das Zentrum der gesamten Betriebsabrechnung (2).

Dieses rechnerische Erfassen der Kosten am Orte ihrer Entstehung (Kostenstellen) ermöglicht einen Einblick in die Kostengestaltung des Betriebes und die Kontrolle der einzelnen Kostenstellen.

Abb. 23 zeigt einen BAB, wie ich ihn mir für die AWF ausgedacht habe. Man bemerkt darauf neben der Kostenstellenrechnung gleich auch die Kostenträgerrechnung, welche die Zahlen der Kostenstellenrechnung auswertet, d.h. aus ihr gehen die Kalkulationszuschläge hervor. Sie ist daher bereits als ein Teil der Kalkulation zu betrachten. Dieses Vorgehen, auf dem BAB die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zusammenzukoppeln, ist im allgemeinen nicht üblich, doch wählte ich es der Einfachheit und des besseren Überblickes wegen. Abb. 23 stellt lediglich das Schema dar; in Wirklichkeit würde der BAB der AWF bedeutend grösser, so dass sich automatisch wieder eine Trennung aufdrängt.

aa. Kostenarten

Als Kostenarten erscheinen auf unserem BAB (Abb. 23):

- (Fertigungsmaterial) für die rechts anschliessende Kostenträgerrechnung
- Fertigungslöhne, bzw. direkte Stunden

(1) STEFULA I, S. 92
(2) WALTHER II, S. 372

- Gemeinkosten der Fertigung (inkl. kalk. Abschreibungen und Zinsen)
- (Sondereinzelkosten der Fertigung) für die rechts anschliessende Kostenträgerrechnung
- Vertriebsgemeinkosten
- Verwaltungsgemeinkosten

Nach den verschiedenen Umlagen erhalten wir in der Kostenträgerrechnung durch Addition der Zeilen A bis E die Herstellkosten, oft auch Werkstattselbstkosten genannt. Zählt man dazu die Vertriebs- und Verwaltungskosten, so bekommen wir schliesslich die Selbstkosten ab Werk (oder ab Fabrik).

Unter Fertigungsmaterial ist die Kontengruppe 30 und unter Fertigungslöhnen Konto 400 (Press-, Drück-, Schleif- und Polierakkorde) zu verstehen. Die Gemeinkosten unterteilen sich in die Kontengruppen 31, 41 und 42, in die Konten 401, 403, 404 und 406, sowie in kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen. Die Kontengruppe 43 fällt direkt unter Vertriebskosten, bzw. 44 und 45, wie auch die Konten 402 und 405 (kaufmännische Gehälter etc.) unter Verwaltungskosten (ohne Umlage über die Vertriebs- bzw. Verwaltungsstelle).

Die kalkulatorischen Abschreibungen sind klar von den Abschreibungen der Unternehmung in der Jahresbilanz zu trennen. Erstere sind vom Gewinn der Unternehmung völlig unabhängig.

Die kalkulatorischen Zinsen werden - wie erwähnt - auf Grund des betriebsnotwendigen Vermögens (vergleiche dazu (1)) berechnet. Hinsichtlich des Anlagenvermögens trete ich für die Methode "Verzinsung des Abschreibungsrestwertes" ein. Der Zinsfuss soll dem landesüblichen für langfristige Darlehen entsprechen.

Den Steuerbetrag (nur Steuern gemäss Kontengruppe 45!) für die Zeitspanne, für welche man den BAB ausfertigt, kann man anhand der Steuergesetze und -tarife ziemlich genau festlegen.

---

(1) WALTHER II, S. 159

bb. Abgrenzung. (Berichtigung)

Beim Fertigungs- und Hilfsmaterial wäre in der AWF zur Zeit eine Abgrenzung zwischen den Zahlen der Buchführung einerseits und dem eigentlichen Verbrauch andererseits nicht notwendig, da - wie erwähnt - stets in kleinen Mengen eingekauft wird. Weiter oben bin ich aber für einen grosszügigeren Einkauf eingetreten, was selbstredend auf dem BAB bei gewissen Positionen (z.B. Aluminium) nach einer Berichtigung ruft.

Auf dem Kontenplan wurde bekanntlich die Klasse "Abgrenzung" einfachheitshalber weggelassen. Die Berechnung hätte auf einem Beiblatt des BAB's zu erfolgen.

cc. Kostenstellen

Die Kostenstellen sind klar abgegrenzte Zurechnungsbezirke für die Kostenarten, so wie sie sich meistens aus dem organisatorischen Aufbau eines Betriebes ergeben.

Prinzipiell entspricht die Gliederung der Kostenstellen auf dem BAB der AWF (Abb. 23) dem bekannten RKW-Schema (1). Im einzelnen ist sie weitgehend auf das Kalkulationssystem ausgerichtet.

Die Zahl der Kostenstellen auf unserem BAB erscheint relativ gross. Eine Zusammenfassung von einzelnen Kostenstellen erachte ich aber als unzweckmässig, sind doch die Kostenverhältnisse in allen aufgeführten Stellen voneinander verschieden. Unter "Technische Abteilung" werden Kosten zusammengezogen, welche sämtliche Fertigungsstellen gemeinsam betreffen, wie z.B. Gehalt des technischen Abteilungsleiters, usw.

Die Kosten für Zeichnungsmaterial etc. (Konto 320) fallen der Stelle "Konstruktion" zu.

Die Schaffung von zwei speziellen Fertigungshauptstellen drängte sich auf, da die Kosten für eventuelles Schweissen und die "Manicatura" in der Kostenträgerrechnung als sogen. Sondereinzelkosten der Fertigung erscheinen müssen. Dies ist erforderlich, weil nur ein Teil der

(1) RKW 101, Anlage 1

Fabrikate eine oder beide der erwähnten Kostenstellen passiert.

Der Material- und Fertigungsgemeinkostenzuschlag wird bei den speziellen Fertigungshauptstellen separat berechnet.

Die Unterteilung innerhalb der speziellen Fertigungshauptstelle "Manicatura" (Henkel, Griffe etc.) drängt sich eventuell nicht auf, was uns eine nähere Untersuchung der Kostenstruktur sofort zeigen wird.

dd. Verteilung der Kostenarten auf die Kostenstellen

Als Grundsatz gilt: Das Zuweisen der Kostenarten an die einzelnen Stellen soll, wenn immer möglich, nach effektiven Zahlen erfolgen, wie sie dem teilweise entsprechend vorbereiteten Kontenplan, den Materialbezugsscheinen, Lohn- und Verbraucherlisten, Verbrauchsmessungen usw. entnommen werden können. Muss man Schlüsselungen verwenden, so ist darauf zu achten, dass dieselben errechnet werden, sei es auf Grund der zeitlichen Inanspruchnahme durch eine Kostenstelle, ihrer Fläche, ihres Rauminhaltes oder der darin gemachten Investitionen, Lohn- oder Materialaufwendungen. Unter keinen Umständen dürfen Schlüssel auf blossen Schätzungen beruhen. Bei einer grossen Zahl von Kostenstellen besteht die Gefahr, dass viele Schlüsselungen zur Verwendung gelangen, was selbstverständlich die Genauigkeit des Resultates beeinträchtigt. Jede Schlüsselung erhöht grundsätzlich das Risiko eines falschen Kostenbildes. Dies will nun aber nicht heissen, dass eine exakte Berechnung der Anteile einem Schlüssel unter allen Umständen vorzuziehen ist. Es gibt Fälle, bei denen sich die Kosten einer genauen Ermittlung nicht lohnen.

Will man die Anzahl der Schlüsselungen reduzieren, so sind gewisse Kostenstellen zusammenzuziehen.

ee. Umlage von Kostenstellenkosten

Das oben Gesagte bezieht sich auch auf das Umlegen der Kosten gewisser Kostenstellen auf nachfolgende, bzw. auf die Kostenträger. Um allzu fragwürdige Schlüssel zu vermeiden, muss man eventuell einzelne Fertigungsstellen zusammenlegen, sofern dies die Kalkulation nicht ungebührlich beeinträchtigt.

Einfachheitshalber belastete ich für die speziellen Fertigungshauptstellen nicht mit Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten.

ff. Kostenträger

Die Zergliederung der Erzeugnisse der AWF in vier Kostenträgergruppen bildet die allein in Frage kommende Differenzierung.

Im Gegensatz zur Kostenstellenrechnung, wo nur die Gemeinkosten aufgeteilt werden, erfasst die Kostenträgerrechnung sämtliche Kosten, d.h. die direkten und indirekten.

gg. Ziel des BAB

Der Betriebsabrechnungsbogen soll in erster Linie die Bestimmung der Kalkulationssätze ermöglichen. Im weiteren ist er ein wertvolles Instrument, um den oft recht komplizierten Kostenaufbau übersichtlich darzustellen (1).

Die Praxis wird lehren, wie sich der in Abb. 23 vorgeschlagene BAB in unserem Betrieb bewährt und welche Änderungen daran eventuell noch vorgenommen werden müssen.

Bei der vorhandenen Betriebsgrösse würde ich empfehlen, den BAB halbjährlich und jährlich zu erstellen.

c) Betriebsergebnisrechnung

Die Betriebsergebnisrechnung bildet den Abschluss der Betriebsabrechnung. Wie bereits kurz dargelegt, unterscheiden wir sie prinzipiell von der Gewinn- und Verlustrechnung der Finanzbuchführung.

Über den Gewinn bzw. Verlust des Betriebes erhalten wir Auskunft, indem wir vom Leistungswert die entsprechenden Kosten in Abzug bringen. Dabei empfiehlt es sich meistens, nach verschiedenen Leistungsgruppen (Kostenträgergruppen) zu unterscheiden, was oft interessante Ergebnisse zeitigt.

---

(1) WALTHER II, S. 378

Die Betriebsergebnisrechnung enthält keine betriebsfremden Elemente (wie z.B. aus Wertschriftenhandel, Renditenhäuser etc.).

Die Betriebsergebnisrechnung würde ich in der AWF halbjährlich erstellen. Jede Ermittlung des Betriebsergebnisses erfordert eine Inventur der Lagerbestände an Materialien und Fertigerzeugnissen. Kürzere Perioden (Vierteljahr, Monat) wären daher nicht ratsam, d.h. die damit verbundene Mehrarbeit würde sich nicht lohnen.

3. Kalkulation

a) Heutiges System

Zum besseren Verständnis der folgenden Ausführungen möchte ich an einem Beispiel die Selbstkostenberechnung einer Pfanne zeigen: (Die Zahlen sind fingiert).

	Lit.	Effektive Arb. löhne in Lit.
Aluminium 300 gr. (Kg-Preis frei AWF Lit. 400.-)	120.-	
Schmelzen und Walzen (Kg-Preis 80.-Lit.)	24.-	
Stanzen	4.-	2.-
Drücken	7.-	6.-
Bad	4.-	2.-
Polieren	9.-	8.-
"Herstellkosten"	168.-	18.-
Industriespesen 100 % der Löhne	18.-	
Handelsspesen 60 % der Löhne	11.-	
	197.-	
Henkel (laut separater Liste)	23.-	
Selbstkosten	220.-	
Gewinnzuschlag 25 % der Selbstkosten	55.-	
Kalkulierter Verkaufspreis für 300 gr.	275.-	
Ein Kilogramm dieser Pfanne kostet somit	913.-Lit.	

Bei grösseren Serien wird der Ansatz für Industrie-, bzw. Handelsspesen erniedrigt. Bei Spezialartikeln erfolgt dagegen noch ein Zuschlag "kalkulatorische Zinsen".

Dieses System birgt viele Fehler in sich:

Der eingesetzte Aluminiumpreis ist gegenüber dem Einstandspreis um ca. 10 - 15 % erhöht, trotzdem die Erfahrung lehrt, dass sozusagen keine Abfälle entstehen. Die Direktion argumentiert mit einem eventuell kommenden Aufschlag. Es handelt sich hier aber eindeutig um einen Risikozuschlag innerhalb der Selbstkosten, was falsch ist.

Der Zuschlag von Lit. 80.- pro kg. Aluminium für Einschmelzen und Walzen liegt etwas über der Preiserhöhung, die bezahlt werden müsste, wenn die AWF an Stelle des Rohaluminiums direkt Bleche beziehen würde. Man konnte sich noch nicht einigen über die Frage, ob man Zwischenprodukte (z.B. Bleche oder Giessereiartikel) zu den reinen Selbstkosten oder zum sog "Konkurrenzpreis" (Fremdverarbeitung) einkalkulieren soll. Mehrheitlich wird zwar der Standpunkt der Selbstkosten verfochten. Die Praxis wählt in dieser Beziehung oft eine Kompromisslösung: Die Selbstkosten werden etwas erhöht, allerdings nur in einem solchen Masse, dass sie noch unter dem "Konkurrenzpreis" liegen. In der AWF erfolgt aber ein Zuschlag auf den Konkurrenzpreis, was unter allen Umständen als falsch zu betrachten ist.

Die in den einzelnen Stellen anfallenden Kosten, inkl. Fertigungslöhne setzt man nur nach Schätzungen des technischen Abteilungsleiters aus.

Die Fertigungslöhne sind bereits in den "Herstellkosten" enthalten. Innerhalb der Industriespesen finden wir sie aber ein zweites Mal, was eine ungerechtfertigte Erhöhung des prozentualen Zuschlages zur Folge hat. Das Gleiche ist von den meisten anderen Posten innerhalb der Industriespesen zu sagen.

Wie man in der zu untersuchenden Unternehmung auf den Industrie- bzw. Handelsspesenzuschlag von 100, bzw. 60 % der effektiven Arbeitslöhne kam, bleibt mir unklar. Ich vermute stark, dass diese Zahlen ebenfalls lediglich geschätzt und nicht berechnet wurden.

Die Industriespesen entsprechen mehr oder weniger den sog. Gemeinkosten (1), welche zur Hauptsache den Fertigungslöhnen zuzuschlagen sind. Dies wird also bereits im alten System richtig durchgeführt, ebenso das besondere Kalkulieren der Henkel und Griffe ("Manicatura") als Sondereinzelkosten der Fertigung. Allerdings müssen diese anteilmässig ebenfalls mit Gemeinkosten belastet sein. Die Handelsspesen (Vertriebs- und Verwaltungskosten) dürfen hingegen in unserem Falle nicht in Prozenten der Fertigungslöhne ausgerechnet und zugeschlagen werden. Die Begründung hierfür folgt später.

Der Preis pro Kilogramm verarbeitetes Aluminium (eindeutige Divisionskalkulation) bildet in der AWF für alle Vergleiche und viele Berechnungen die Basis. Dadurch entsteht in den meisten Fällen ein ganz falsches Bild, weil sich die Kosten der verschiedenen Artikel in Wirklichkeit nicht proportional zum Gewicht verhalten.

Eine ganze Anzahl Erzeugnisse wird sogar pro Gewicht verkauft, wobei der kg-Preis nach den Kosten eines mittelgrossen Gegenstandes der betreffenden Artikelgruppe (z.B. Art. 88 Ø 12 - 30 cm, mittlere Grösse 21 cm) bestimmt wird. Diese unrichtige Methode hat - wie erwähnt - zur Folge, dass die leichten, kleinen Gegenstände mit geringem Gewinn eventuell sogar mit Verlust verkauft werden, während die schweren Artikel infolge des überhöhten Preises auf dem Markt kaum Absatz finden. Wie man mir sagte, verkaufen allerdings sämtliche anderen italienischen Fabriken der gleichen Branche viele ihrer Artikel ebenfalls nach Gewicht. Ich bin aber überzeugt, dass unsere Unternehmung ihre Produkte, trotz zum Gewicht unproportionalen Preisen, absetzen könnte. Da 90 % der anderen Produzenten (des gleichen Wirtschaftszweiges) überhaupt nicht kalkulieren, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie sich der AWF anpassen und ebenfalls vom Gewichtspreis abkehren würden.

Eine leichte Ermässigung der Spesenzuschläge bei grösseren Serien gilt theoretisch als richtig, erschwert aber die Selbstkostenrechnung. In Zukunft wäre daher darauf zu verzichten, da auch die grössten Serien in der AWF im absoluten Sinne nicht sehr gross sind. Selbstverständlich

---

(1) siehe neues Kalkulationssystem

müssten fortan sämtliche Artikel mit kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen belastet werden, was sich automatisch durch die auf dem BAB (Abb. 23) berechneten Gemeinkostenzuschläge ergibt. Diese Forderung besteht nicht nur aus Gründen der Wirtschaftlichkeitskontrolle, sondern auch aus Gründen der Preisstellung.

Unsere Unternehmung verwendet das oben dargelegte Kalkulationssystem seit ihrer Gründung in den Zwanzigerjahren. Infolge seines falschen Aufbaues ist es aber unmöglich, damit die Selbstkosten eines Artikels auch nur annähernd zu berechnen. Die Gewinnmarge von 25 % zeigt sich demzufolge als reine Illusion. Die Geschäftsleitung ist sich dieser Tatsache bewusst. Es bleibt ihr daher bei der Festsetzung der Verkaufspreise nichts anderes übrig, als sich u.a. nach den Preisen der Konkurrenz zu richten, eine sehr anfechtbare "Kalkulationsmethode".

Die Arbeit der Angestellten in der Kalkulationsstelle ist heute praktisch Selbstzweck, wobei sich ihre Tätigkeit ausschliesslich auf "Vorkalkulation" beschränkt. Eine Nachkalkulation besteht in der AWF nicht; sie hätte in unserem Falle ohnehin keinen Wert. In diesem Zusammenhang sei bemerkt, dass es auch bei einer einwandfreien Kalkulationsmethode vollauf genügt, wenn die Nachkalkulation nur oberflächlich erfolgt. Um so genauer muss dafür vorkalkuliert werden. Lediglich die direkten Kosten soll man kurz nachkalkulieren. Die Überprüfung der indirekten Kosten geschieht kostenstellenweise (1).

Heute finden oft jahrelang die gleichen Zuschlagssätze Verwendung, was während der Zeit der rasch fortschreitenden Inflation falsch war. Grundsätzlich ist es schon richtig, die Gemeinkostenzuschläge so wenig als möglich zu ändern; Voraussetzung dazu bildet aber ein einigermassen gleich bleibender Geldwert, was in Italien erst seit 1950/51 wieder zutrifft. Die Gemeinkostenzuschläge stehen in engem Zusammenhang mit dem Beschäftigungsgrad. Am vorteilhaftesten verwendet man Ansätze, welche sich bei normalem Beschäftigungsgrad (= Durchschnitt mehrerer Jahre) ergeben.

---

(1) WALTHER II, S. 222

b) Neues Kalkulationssystem

Eine möglichst genaue Selbstkostenrechnung ist für eine erfolgreiche Preispolitik und die gewissenhafte Führung einer Unternehmung ein unbedingtes Erfordernis. Besonders beim gewöhnlichen Haushaltgeschirr aus Aluminium drängt es sich wegen der scharfen Konkurrenz auf, die Verlustgrenze zu kennen.

Wie die folgenden Ausführungen zeigen, habe ich versucht, ein den Verhältnissen der AWF angepasstes Kalkulationsschema auszuarbeiten. Natürlich erhebt dieser Vorschlag keinen Anspruch auf Vollkommenheit, denn erst in der Praxis wird es sich weisen, ob daran noch Abänderungen notwendig sind; immerhin dürfte es sich dabei lediglich um Änderungen geringfügiger Natur handeln.

Als Grundlage für unser neuartiges Kalkulationsschema diente mir das bekannte allgemeine Kalkulationsschema der RKW (1). Die "Selbstkosten ab Fabrik" für ein Erzeugnis unserer Unternehmung wären demnach folgendermassen zu ermitteln:

a. Fertigungsmaterial (Einstandspreis pro kg. Rohaluminium, Walzbarren oder Bleche)

b. Materialgemeinkosten (lt. BAB in % auf a; bei Barren und Blechen praktisch = 0)

c. Fertigungslöhne (inkl. Teuerungszulage) bzw. direkte Stunden in den einzelnen Stellen, durch welche der Artikel passiert.

d. Gemeinkostenzuschläge (lt. BAB auf die direkte Arbeiterstunde in den verschiedenen Kostenstellen gemäss c)

e. Sondereinzelkosten der Fertigung:
   - Schweisskosten (Lohn + Gemeinkostenzuschlag lt. BAB).
   - Manicatura (Henkel, Griffe etc.) gemäss Spezialliste, welche durch den BAB regelmässig kontrolliert und ev. ergänzt wird.

---

(1) RKW, 101, S. 46 und LEHMANN I, S. 168

f. Herstell- oder Werkstattselbstkosten (Summe a + b + c + d + e)

g. Vertriebskostenzuschlag (lt. BAB in % auf Herstellkosten ./. Sondereinzelkosten der Fertigung = f - e)

h. Verwaltungskostenzuschlag (lt. BAB in % auf Herstellkosten ./. Sondereinzelkosten der Fertigung = f - e)

---

i. Selbstkosten ab Werk (Summe f + g + h) Lit. .....

Beim Einstandspreis des Materials sind allfällig gewährte Rabatte in Abzug zu bringen, hingegen nicht die Skontoabzüge (1).

Die heutigen Kalkulationen führt man für einen einzelnen Gegenstand durch. Damit künftig nicht mehr mit "centesimi" gerechnet werden muss, schlage ich vor, die Selbstkosten jeweils gerade für 10 Stück des gleichen Artikels zu ermitteln.

Die vielen ehemaligen Zwischengewinn-Zuschläge fehlen im neuen System vollständig, wodurch das Resultat wirklich die eigentlichen "Selbstkosten ab Werk" darstellt.

Im allgemeinen beginnt der Fertigungsprozess in unserer Unternehmung beim Rohaluminium. Lediglich besonders dicke Walzbarren bzw. Bleche, welche für Hotelgeschirr benötigt werden, bezieht man von einem fremden Schmelz- und Walzwerk.

In diesem Zusammenhange stellt sich die grundsätzliche Frage: Soll die AWF Masseln, Walzbarren oder Bleche von auswärts beziehen? Ohne genaue Selbstkostenrechnung kann dies nicht entschieden werden, doch vermute ich, dass bei der Grösse der AWF eine betriebseigene Schmelzerei/Walzerei billiger arbeitet. Der Direktbezug von Blechen hat zudem den Nachteil, dass man die Reinheit des Metalles - sie spielt bei der Verarbeitung eine bedeutende Rolle in Bezug auf die Schmiegsamkeit - nicht kennt, während Masseln entsprechend gestempelt sind. Widerlegt die Kalkulation meine Annahme nicht, so möchte ich sogar vorschlagen, die in nächster Zeit anzuschaffende Walzmaschine so gross zu wählen, dass zukünftig alle Bleche von der eigenen Walzerei

(1) GSELL & BOSSARD, S. 27

geliefert werden können. Das Schmelzen von voluminöseren Walzbarren dürfte keine Schwierigkeiten bereiten. Durch die Tatsache, dass der Fabrikationsablauf in der AWF für jeden Artikel beim Rohaluminium (Masseln) beginnt, wird die Unternehmung unabhängiger, was als der grösste Vorteil eines eigenen Schmelz- und Walzwerkes zu bezeichnen ist.

Verteilen wir die "Selbstkosten ab Fabrik" auf die hauptsächlichsten Kostenarten, so erhalten wir:

- Material	40 - 50 %
- Löhne	20 - 30 %
- Gemeinkosten der Fertigung	20 %
- Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten	10 %

Die Fertigungsmaterialkosten bilden demnach den Eckpfeiler der Selbstkosten. Für solche Fälle schreibt das RKW (1) vor, die Vertriebs- und Verwaltungsspesen in Prozenten den Herstellkosten (abzüglich Sondereinzelkosten) zuzuschlagen.

Die Kosten der "Manicatura" (Henkel, Griffe usw.) wären - laut Angaben des BAB's - einfachheitshalber auf einer besonderen Liste zu errechnen.

4. Statistik

In der AWF werden heute nur in ganz beschränktem Rahmen statistische Aufzeichnungen gemacht; sie stammen fast alle aus dem "Register der Kundenfakturen", in welchem die Rechnungen handschriftlich wie folgt zergliedert werden:

1. Fakturanummer
2. Name und Wohnort des Kunden
3. Rechnungsbetrag (total), der zerlegt wird in:
   a) Gewöhnliches Geschirr, man. Bakelit — Gewicht/Wert
   b) " " man. Aluminium und Bronze — " "

(1) RKW 101, S. 52

c. Geschirr für elektrische Küche	Gewicht/Wert
d. Hotelgeschirr	" "
e. Spezialartikel	" "
f. Stückweise verkaufte Artikel	" "
g. Gussartikel (heute nicht mehr im Fabr. progr.)	" "
h. Industrieartikel	" "
i. Staatslieferungen	" "
k. Fremdverarbeitung	" "
l. Verpackung	"
m. Porto	"

Die Abschlüsse dieser statistischen Erhebungen erfolgen monatlich. Als Endergebnis entsteht der Durchschnittspreis pro kg. verarbeitetes Aluminium. Diese Zahlen sind meiner Ansicht nach - wie bereits erwähnt - völlig wertlos.

Ferner führt unsere Unternehmung Statistiken über:

1. Resultate der zerlegten Industriespesen (monatlich)
2. " " " Handelsspesen (")
3. Debitorenbestand (halbjährlich). Dieser wird in verschiedene Gruppen unterteilt, wobei alle Kunden mit gleichem Anfangsbuchstaben eine Gruppe bilden.

Zusammen mit einem Ausbau der Finanzbuchführung und der Betriebsabrechnung müsste unbedingt auch die Statistik erweitert, bzw. umgestaltet werden. Allerdings sollte dies in einem vernünftigen Ausmasse geschehen, d.h. der Betriebsgrösse angepasst sein. Damit nicht unnütze Zahlen gesammelt werden, ist es Sache der Geschäftsleitung, genau festzulegen, welche Statistiken zu erstellen sind. Sie bestimmt auch den Zeitpunkt der Ablieferung und die mit der Führung einer Statistik betraute Stelle. Grundsätzlich trete ich für Zentralisierung der statistischen Ermittlungen in der Stelle "Rechnungswesen" ein. Allerdings darf man nicht stur auf diesem Prinzip beharren, wenn dabei die Wirtschaftlichkeit der Erfassung statistischer Zahlen in Frage gestellt wird.

Die Zergliederung des "Registers der Kundenfakturen" wäre in Zukunft zu vereinfachen, bzw. den Bedürfnissen des neuen Rechnungswesens anzupassen. Ich schlage folgende Aufteilung vor:

1. Nummer der Rechnung
2. Totalbetrag, der zerfällt in:
   a. Gepresste, polierte Artikel) Konten-gruppe 70 — Gewicht/Wert
   b. " , geschliffene Artikel) — " "
   c. Gedrückte, " ") — " "
   d. " , polierte ") — " "
   e. Verpackung — "
   f. Wust/IGE — "
   g. Fracht — "
3. Der Totalbetrag (lit. 2) wird in eine der folgenden 6 Kolonnen (Kundengruppen) übertragen:
   a. Detaillisten
   b. Grossisten
   c. Grossküchen
   d. Staat
   e. Industrie
   f. Export

Die unter lit. 2 zu findenden Gewichts- und Wertezahlen werden fortan einander nicht mehr gegenübergestellt. Das Buch kann als solches beibehalten werden, da sich die Handschrift in diesem Falle besser eignet. Die Abschlüsse hätten nach wie vor monatlich zu erfolgen und wären auf besondere Vordrucke (lose Blätter) zu übertragen.

Ferner käme in Zukunft in der AWF die Führung folgender Statistiken in Frage:

1. Monatliche Produktion (unterteilt nach den vier Kostenträgern lt. BAB)
2. Debitorenbestand — (monatlich)
3. Kreditorenbestand — "
4. Rohstoffpreise — "
5. Verkaufspreis der AWF — "

6. Verkaufspreise der Konkurrenz	(monatlich)
7. Personalaufwand und Arbeitszeit	(halbjährlich)
8. Gemeinkosten	"
9. Vertriebskosten	"
10. Verwaltungskosten	"
11. %uale Zuschläge auf dem BAB	"
12. Bilanz	"
13. Gewinn- und Verlustrechnung, bzw. betr. Erfolgsrechnung	"
14. Bestellungseingang	(monatlich)
15. Auftragsbestand	"

Diese statistischen Zahlen sollten ebenfalls auf speziellen Vordrucken gesammelt werden. Um die Übersichtlichkeit noch weiter zu erhöhen, empfiehlt es sich, gewisse Zahlentabellen graphisch darzustellen.

Durch das Anpassen der betriebsinternen Formulare an die Erfordernisse der Statistik wird das Erfassen des Zahlenmaterials erleichtert, bzw. verbilligt.

Einen weiteren Ausbau der Statistik erachte ich vorderhand als nutzlos. Die Direktion soll von der Statistik nur Zahlen verlangen, welche zur Betriebsführung wirklich benötigt werden. Die Geschäftsleitung muss sich nämlich bewusst sein, dass sie für ein richtiges Auswerten von statistischen Zahlen viel Zeit benötigt. Zu umfangreiches statistisches Material führt daher unfehlbar zu einer Überlastung der Direktion, oder die Statistik wird - was ich noch schlimmer finde - zum Selbstzweck. Eine allzu stark ausgebaute Statistik birgt zudem immer die Gefahr der Unübersichtlichkeit in sich.

Im allgemeinen legt man in schlechten Zeiten besonderes Gewicht auf die Statistik, weil man mit ihrer Hilfe jede sich zeigende Schwankung sofort richtig erkennen möchte. Da sich aber statistische Erhebungen auf viele Jahre erstrecken müssen, um Anhaltspunkte zu liefern, nützt es nichts, die Statistik erst bei Beginn einer Depression ausbauen zu wollen.

5. Budget und Plankostenrechnung

a) Budget

In der AWF wird heute nirgends budgetiert, was während der Jahre der rasch fortschreitenden Geldentwertung auch völlig nutzlos gewesen wäre. Wie bemerkt, hat sich aber die italienische Währung nun soweit stabilisiert, dass in dieser Beziehung dem Aufstellen von Voranschlägen nichts mehr im Wege steht. Ich schlage daher vor, in Zukunft folgende Budgets auszuarbeiten:

Verkaufsbudget
Produktionsbudget
Finanzierungsbudget (kurz- und langfristig)
Einkaufsbudget
Lagerbudget
Amortisationsbudget
Erneuerungsbudget
Werbebudget

Einzelne dieser Voranschläge kamen bereits früher zur Sprache, weil die Arbeit der Budgetierung - aus begreiflichen Gründen - zum Teil durch die Direktion persönlich oder durch andere Stellen erfolgt.

Die Budgetzahlen sollen so sorgfältig als möglich und unter Berücksichtigung aller in Frage kommender Faktoren ermittelt werden.

Die verschiedenen Teilvoranschläge ergeben schliesslich das Totalbudget einer Unternehmung (1).

In Bezug auf die Technik der Budgetierung und weiterer Einzelheiten verweise ich auf die wohlgelungene Arbeit von W.S. BITTERLI (2).

b) Plankostenrechnung

Dieser Zweig des Rechnungswesens ist selbst in Deutschland und der Schweiz noch stark in Entwicklung begriffen. Wie weiter vorn erwähnt, beziehen sich Plankostenvergleiche lediglich auf die variablen Gemeinkosten, wobei jede einzelne Kostenstelle als Ganzes, wie auch nach Kostenarten betrachtet wird. Weil innerhalb der Gemeinkosten die grössten Verlustquellen in einem Betrieb zu finden sind, hat sich

(1) BITTERLI I, S. 12
(2) BITTERLI I,

der Plankostenvergleich als ausserordentlich wirksames Mittel zur Hebung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung erwiesen. Trotzdem möchte ich vorderhand darauf verzichten, in der AWF die Einführung der Plankostenrechnung vorzuschlagen. Sie ist nämlich kein einfaches Instrument und setzt gute betriebswirtschaftliche Schulung voraus (1). Sie kann daher in der AWF erst in Frage kommen, wenn all die anderen erwähnten Reorganisationen vollzogen sind.

6. Zusammenfassung innerhalb des reorganisierten Rechnungswesens

Abb. 24 zeigt uns in grossen Linien die Zusammenhänge innerhalb des reoganisierten Rechnungswesens der AWF. Wir erkennen sofort die starke organische Verbundenheit der einzelnen Teile, welche noch vertieft wird, durch die Tatsache, dass in Zukunft nur wenige Personen im Rechnungswesen tätig sind und in lokaler Hinsicht eine Einheit besteht. In einer Grossunternehmung besteht die Gefahr der Zersplitterung viel eher.

Abschliessend möchte ich nochmals darauf hinweisen, dass bei einem Ausbau des Rechnungswesens unserer Unternehmung das Prinzip der Einfachheit oberster Grundsatz sein soll. Nur dadurch kann die notwendige Übersicht erreicht werden. Das Rechnungswesen hat einen hohen Wert, doch darf man nie vergessen, dass es lediglich ein Mittel zum Zweck darstellt. In der AWF ist es aber heute zu einem grossen Teil Selbstzweck, eine Tatsache, die dringend nach einer Reorganisation ruft.

K. Archivverwaltung und interne Verbindungen

In Bezug auf das Archiv wäre zu bemerken, dass durch Anfertigung von weiteren Regalen (es ist zu diesem Zwecke lediglich eine Vermehrung der waagrechten Gestellbretter notwendig) die zu archivierenden Schriftstücke noch weiter unterteilt werden könnten. Dies würde Sucharbeiten ganz erheblich erleichtern. Die Verwendung von Schnellheftern finde ich im Archiv unpraktisch. Ich schlage deshalb für diesen Zweck einfache Mäppchen (für lose Blätter) vor.

(1) WALTHER II, S. 327

Für den Telefonverkehr innerhalb des Betriebes bestehen zehn Nebenanschlüsse mit Apparaten an folgenden Stellen:

- Pförtnerei
- Direktion (Büro)
- Direktion (Wohnung)
- Buchführungsbüro
- Lagerraum (18)
- Lohnbüro
- Speditionsbüro
- Hauptbüro (Einkauf)
- Verpackungsraum (19)
- Walzerei

In der AWF werden Mitteilungen, die man sehr gut telefonisch übermitteln könnte, häufig persönlich überbracht, wodurch viel kostbare Zeit verloren geht. Die Geschäftsleitung sollte durch ihr eigenes Beispiel die Angestellten anspornen, wenn immer möglich, das interne Telefon zu benützen. Unter Umständen wären noch vier bis fünf zusätzliche Anschlüsse einzurichten, nämlich zwei bis drei im Hauptbüro, sowie je einer in der Poliererei und Presserei.

Das Läutwerk des Telefons sollte zum Herbeirufen von Personen eingerichtet werden.

Unter Umständen käme in unserem Betrieb auch die Verwendung einer Gegensprechanlage in Frage.

SCHLUSSBEMERKUNGEN

Die vorliegende Arbeit hat uns ins Gebiet der betriebswirtschaftlichen Praxis geführt. Die Aufgabe, theoretische Erkenntnisse an einem praktischen Fall anzuwenden, ist besonders dankbar, wenn in einer Unternehmung in organisatorischer Hinsicht noch so viel geleistet werden kann, wie in der unsrigen.

Meine Darlegungen verfolgen hauptsächlich das Ziel, gegenüber den Konkurrenzprodukten Kostenvorteile zu erwirken und somit den Gewinn der Unternehmung zu erhöhen.

Im allgemeinen besitzen die Fabrikationsbetriebe in Italien den Ruf organisatorischer Rückständigkeit, woran zu einem grossen Teil der zweite Weltkrieg die Schuld trägt. Allerdings muss auch gesagt werden, dass sich der Italiener bedeutend weniger für Rationalisierungsfragen interessiert als z.B. der Deutsche oder der Amerikaner. Ferner fehlt es den Geschäftsleitungen in unserem südlichen Nachbarstaat oft an Vertrauen in die wirtschaftliche Zukunft des Landes, was natürlich auf Reorganisationen und Neuinvestitionen nicht stimulierend wirkt.

Für unsere Unternehmung besteht kein Grund, der kommenden Zeit pessimistisch entgegenzublicken, haben doch die Erzeugnisse der AWF einen glänzenden Ruf. Die italienische Volkswirtschaft als Ganzes entwickelt sich zudem seit einigen Jahren erfreulich.

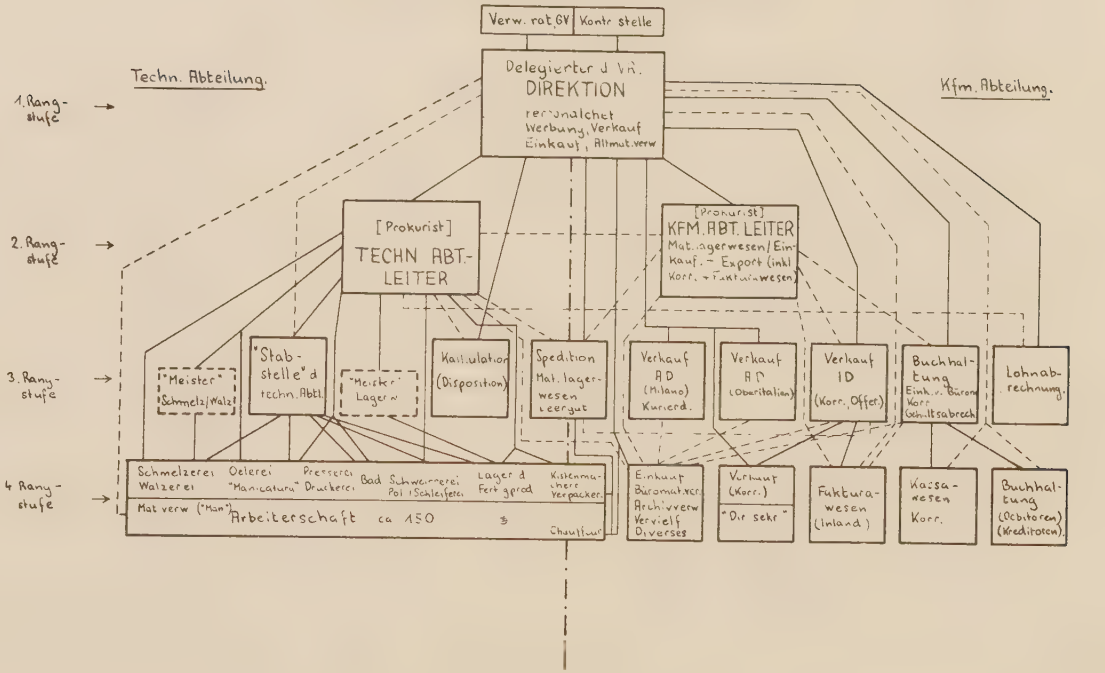
Ich bin mir bewusst, dass die Reorganisation einer Unternehmung von der Grösse der AWF enorm viel Zeit in Anspruch nimmt, nicht zuletzt infolge der personellen Gegebenheiten. Die Direktion wird sich während einiger Jahre intensiv solchen Fragen widmen müssen. Es würde mich ausserordentlich freuen, wenn sie dabei von dieser Arbeit profitieren könnte.

Abb. 1.

STANDORTE DER ITALIENISCHEN ROHALUMINIUM-WERKE UND DER ALUMINIUMFABRIKEN GLEICHER BRANCHE WIE DIE "AWF".

Abb. 2.

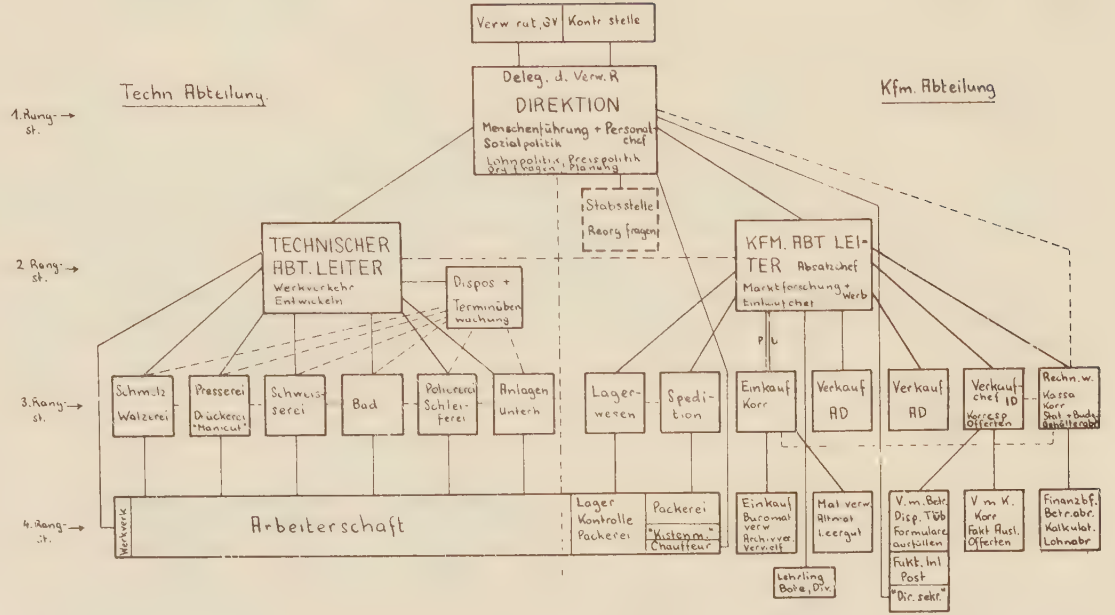
ORGANISATIONSPLAN der "AWF"



K.H. 20.5.53

Abb.3.

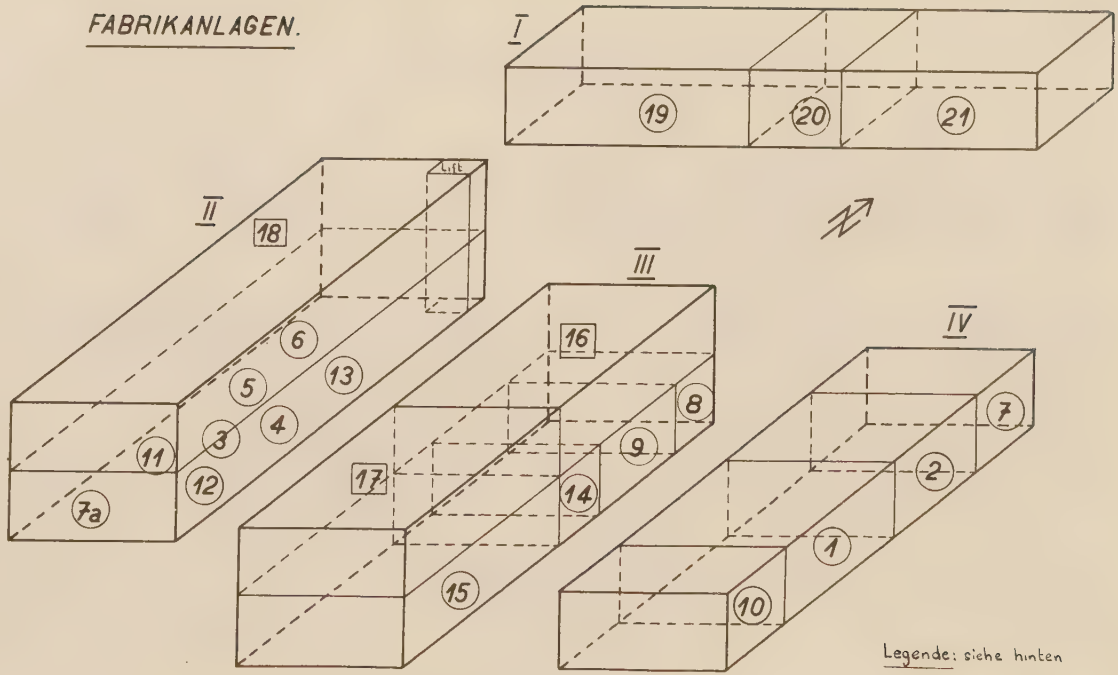
Reorganisationsplan der "AWF"



K.H. 20.5.53.

Abb. 4.

FABRIKANLAGEN.



Legende: siehe hinten

K.H. 20.5.53.

Legende

1. Schmelzerei
2. Walzerei
3. Stanzerei
4. Ölerei
5. Drückerei
6. Presserei
7. Schweisserei
8. Bad
9. Schleiferei / Poliererei
10. Lager von Henkeln etc.
11. Henkelfabrikation (Eisenteile)
12. Henkelfabrikation (Bakelitteile)
13. Nieterei
14. "Anlagenunterhalt"
15. Kaufm. Büros
16. "Zwischenlager"
17. Wohnung der Direktion
18. Lager der Fertigprodukte
19. Packerei
20. Garagen

Abb. 5

Data .....

FOGLIO CIRCOLANTE PER LA FABBRICAZIONE

per .....

Pezzi N. ..... Comm. N. ..... № 2592

Data consegna	LAVORAZIONE	Macchina N.	OPERAIO	Data Riconsegna	PEZZI BUONI	Prezzo	Scarti	Dimensioni e peso dischi

ALLUMINIO PADERNO S. A.
PADERNO DUGNANO

RIFERIMENTO NOTA DI CONSEGNA № 375

Abb. 16

Paderno Dugnano,

Spett.

MATERIALI IN CONTO LAVORAZIONE

Con nota di Consegna sopra distinta in data **odierna** a mezzo

abbiamo spedito / consegnato i sottonotati materiali all'indirizzo

N.	PESO	DESCRIZIONE	SCOPO

Abb.6.

ORGANISATION DES VERKAUFS-AUSSENDIENSTES.

Legende der Regionen in Italien.

1 Aosta	8 Venezia	15 Campania
2 Lombardia	9 Emilia	16 Basilicata
3 Tridentina	10 Toscana	17 Puglie
4 Venezia Friuli	11 Umbria	18 Calabria
5 Trieste	12 Marche	19 Sardegna (Isola)
6 Piemonte	13 Lazio	20 Sicilia (Isola)
7 Liguria	14 Abruzze e Molise	

Abb. 7

li ..... 195.....

RICHIESTE MATERIE PRIME

Fornitore attuale

Denominazione della merce occorrente

Quantitativo da ordinare .....

Disponibilità al momento della richiesta

Abb. 8

ENTRATA MERCE

Entrata merce: № 551

li 195

Fornitore

Ordinato il

DESCRIZIONE DELLA MERCE	PEZZI	Kg.

ALLUMINIO PADERNO S. A.
PADERNO DUGNANO (Milano)

SOCIETÀ ANONIMA ITALIANA PER LA
FABBRICAZIONE ARTICOLI DI ALLUMINIO

C. d. C. Milano N. 75858 - Telefono Cusano 288

COMMISSIONE N. _____

Abb. 9

conferita il

da

A mezzo ..... Spedizione .....

Consegna Pagamento .....

SALVO APPROVAZIONE DELLA CASA

Gli eventuali reclami si accettano solo entro 8 giorni dal ricevimento della merce. - Per qualsiasi controversia è competente solo il Foro di Milano.

N. Catalogo	DESCRIZIONE ARTICOLO	Quantità	Prezzo	Aumento	Sconto	NOTE

EINKAUFSKARTE

Abb. 10

Artikel:	Jahresbedarf:

Lieferanten:

1) 4)
2) 5)
3) 6)

Lief. Nr.	Bestellung vom	Bestellung Nr.	Menge	Ausführung	Termin	Preise ab Werk	Preise franko	Faktura vom	Faktura Nr.	Bemerkungen
										Über Eigenschaften des Materiales, Lieferbedingungen, Liefermöglichkeiten etc. etc.

Abb. 11

MATERIALBEZUGSSCHEIN.

Nr.

Materialbezugsschein

Datum:

Mat. art: direkt / indirekt

Artikel:

Preis per: kg / m / lt / St.

Menge:

(Mittelpreis)

Beziehende Stelle:

Unterschrift:

.....

ALLUMINIO PADERNO S. A.

PADERNO DUGNANO

NOTA DI CONSEGNA N.

Spett. Ditta ..... Abb. 12

Data Comm. ..... *spedito il* ..... *a* ½ *Comm. N.*

N. Catalogo	DESCRIZIONE DELLA MERCE	Misura	Quantità

da spedire entro .....

Abb. 13

Messa in lavorazione ..... *Spett. Ditta* .....

Data Comm. ..... *spedito il* ..... *a* ½ ..... *Comm. N.*

N. Catalogo	DESCRIZIONE DELLA MERCE	Misura	Quantità	Magazzino finito	Prezzo	Importo parziale	Importo totale

ALLUMINIO PADERNO S. A.

PADERNO DUGNANO (Milano)

SOC. AN. ITALIANA PER LA LAVORAZIONE ARTICOLI DI ALLUMINIO

Bolletta N° 1701

Abb. 14

Spett. Ditta

A mezzo

Vi consegnamo:

	Lordo	Netto
1 CASSA A. P.		

Da inoltrare in porto **Franco - Assegnato** *alla*

Spett. Ditta

IL RICEVENTE

Paderno Dugnano, ... 195

Abb. 15

AWF

BUERO

Auftr. Nr.

Kundennr.

Adresse des Kunden

Lieferung am:
Zu spedieren per:
Spediert am:

NM, (Datum)

Art. Nr.	Bezeichnung	Masse	Menge	Preis	Kond.

AWF

AUFTRAGSBESTAETIGUNG

Auftr. Nr.

Kundennr.

Adresse des Kunden

Lieferdatum ca.:
Zu spedieren per:

NM, (Datum)

Art. Nr.	Bezeichnung	Masse	Menge	Preis	Kond.

AWF

LIEFERSCHEIN

Auftr. Nr.

Kundennr.

Adresse des Kunden

Spediert per:
Spediert am:

Datum der Auftragsbestätigung:

Art. Nr.	Bezeichnung	Masse	Menge

AWF

BETRIEBSAUFTRAG

Auftr. Nr.

Kundennr.

Adresse des Kunden

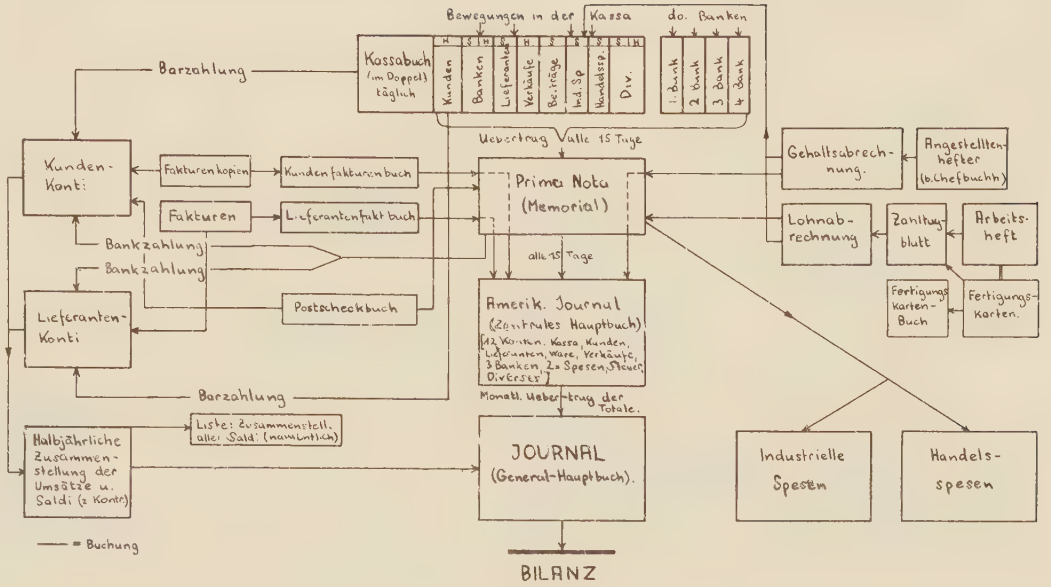
Lieferung am:
Zu spedieren per:

Datum der Auftragsbestätigung:

Art. Nr.	Bezeichnung	Masse	Menge

Abb. 17.

Buchungsschaubild der "AWF."



K H. 20.5.53

Abb.18

HEUTE VERWENDETER KONTENPLAN

Finanzkonten:	Rohmaterial:	Industrielle Spesen:	Kaufmännische Spesen:
1) Kassa 2) Banken 3) Debitoren 4) Kreditoren 5) Postscheck	1) Aluminium 2) Diverses	1) Gewerkschaftsbeiträge 2) Versch. Beiträge 3) Unfallversicherung 4) Diverses 5) Schmelzerei 6) Löhne (inkl. Ferien) 7) Kraftstrom für Motoren, Licht, Wasser 8) Oele, Schmiermittel 9) Transportkosten 10) Kohle und Holz 11) Reparaturen 12) Ausrüstung, Werkzeuge und Maschinen 13) Schweisserei 14) Bad 15) Polierrerei 16) Schleiferei 17) "Conto Mensa" (Kantine)	1) Verpackung, Wust, Spedition, Zölle 2) Skonti, Gutschriften 3) PTT 4) Gehälter, inkl. Teuerungszulagen 5) Mietzinse 6) Diverses 7) Versicherungen 8) Steuern und Gebühren 9) Bankspesen, Zinsen 10) Werbespesen 11) Stempelmarken, Registergebühren 12) Büromaterial 13) Provisionen 14) Reisespesen 15) Treuhandspesen 16) Spenden 17) Beiträge an Arbeitgeberverband

Kontenplan der AWF. Abb. 19

Klasse 1 AKTIVEN	Klasse 2 PASSIVEN	Klasse 3 FERTIGUNGS- und HILFSMATERIAL	Klasse 4 LOEHNE, UNTERHALT u. UEBR. AUFW.
10 Umlaufvermögen 100 Kassa 101 Postscheck 102 Wechsel 103 Wertschriften 104 Banken 105 Debitoren 106 Uebrige kurzfristige Forderungen 107 Kaution des Verw.r. 108 Vorräte (Sammelkonto), (Fertigungsmaterial, Hilfsmaterial und Fertigprodukte gemäss Inventar)	20 Fremdkapital 200 Kreditoren 201 Sonstige Verbindlichkeiten 202 Rückstellungen für Beiträge etc. 203 Rückstellungen für Steuern etc. 204 weitere Rückstellungen 205 Kaution des Verwaltungsrates	30 Fertigungsmaterial 300 Aluminium 301 Bronze 302 Eisen 303 Bakelitpulver schwarz 304 " rot 305 Holz für Griffe 306 Gummi f. "Manicatura" 307 Kork f. " 308 Nieten	40 Personalaufwand 400 Fertigungslöhne (inkl. TZ) 401 Hilfslöhne (inkl. TZ) 402 Gehälter der kfm. Angest. 403 Gehälter der techn. Angest. (inkl. Gratifik.) 404 Gesetzliche soz. Aufwendungen für Arbeiter 405 do. für Angestellte (406 freiwillige soz. Aufw.)
11 Anlagenvermögen 110 Grundstücke und Gebäude 111 Maschinen, Werkzeug 112 Mobilien 113 Beteiligungen	21 Eigenkapital 210 Aktienkapital 211 Reservefonds 212 Kapitalerh.fonds 213 Lageraufwertungsfonds 214 Entlassungsentschädigungsfonds 215 Gewinnvortrag	31 Hilfsmaterial 310 Schmelzerei 311 Walzerei 312 Stanzerei/Oelerei 313 Presserei 314 Drückerei 315 Schweisserei 316 Bad 317 Poliererei 318 Schleiferei 319 Manicatura 320 Konstruktion	41 Unterhalt, Reparaturen 410 Gebäude 411 Maschinen 412 Mobilien
			42 Uebriger Aufwand 420 Kraftstrom für Maschinen 421 Lichtstrom 422 Wasser 423 Gebäude- und Mobiliarvers. 424 Uebriges Hilfsmaterial 425 Reinigung 426 Raumheizung 427 Diverses
		44 Verwaltungsaufwand 440 PTT 441 Drucksachen, Büromat. 442 Verwaltungsrat, Treuh. 443 Beiträge, Gebühren und Abgaben 444 Versicherungen 445 Spesen und Kommissionen 446 Registergebühren 447 Diverses	43 Vertriebsaufwand 430 Versandfrachten 431 Wust/IGE 432 Provisionen 433 Skonti und Gutschriften 434 Werbung 435 Verpackungsmat. (Papier) 436 " (Holz) 437 Reisespesen 438 Autospesen (Pw. u. Lastw.) 439 Diverses
		45 Vermögenssteuern	46 Abschreibungen und Zinsen 460 Kfm. Abschreibungen 461 Miet- und Kapitalzinsen

Klasse 5 Verrechnungskonten	Klasse 6 Herstellkonten	Klasse 7 BETRIEBSERTRAEGE	Klasse 8 NEUTRALER AUFWAND und ERTRAG	Klasse 9 ABSCHLUSSKONTEN
FREI	FREI	70 Warenverkauf 700 Gepresste, geschliffene Art. 701 Gepresste, polierte Artikel 702 Gedrückte, geschliffene Art. 703 Gedrückte, polierte Artikel 71 Nebenerträge 710 Material 711 Verpackung 712 Diverses	80 Wertschriften, inkl. Beteiligungseffekten 800 Wertschriftenaufwand 801 Wertschriftenertrag 802 Steuerabzüge 803 Kursgewinne 804 Kursverluste 81 Liegenschaften 810 Aufwand 811 Ertrag 82 Ertragssteuern (83 Lizenzen) 830 Aufwand 831 Ertrag	90 Bilanz 900 Eröffnungsbilanz 901 Schlussbilanz 91 Erfolgsrechnung 910 Betriebliche Erfolgsrechnung 911 Erfolgsrechnung der Unternehmung

A W F
N M

Abb. 20

BILANZ 1951

Aktiven		Passiven	
Land und Fabrikgebäude	-	Aktienkapital	-
Maschinen und Anlagen	-	Kreditoren	-
Pressen und Ausrüstung	-	Diverse Beiträge	-
Mobilien	-	Reservefonds	-
Kassa	-	Entlassungsentschädigungsfonds	
Portefeuille	-	für Angestellte	-
Banken	-	Steuern	-
Inventar	-	Kapitalerhöhungsfonds	-
Debitoren	-	Kaution des Verwaltungsrates	-
Staatstitel und Obligationen	-	Saldo 1950	-
Hinterlegte Kautionen	-	Reingewinn 1951	-
Kaution des Verwaltungsrates	-		
	===		===

GEWINN- und VERLUSTRECHNUNG
1951

Inventar 31.12.51			-
Saldo Monte Merce (=Bruttoertrag abzügl. Kosten für Fertigungsmaterial)		+	-
			-
Industrielle Spesen	-		
Handelsspesen	-		
	-	./.	-
Reingewinn 1951			-
			=====

A W F
N M

Abb. 21

OFFIZIELLE BILANZ 1952

Aktiven		Passiven	
Anlagenvermögen:		**Eigenkapital:**	
Grundstücke und Gebäude	-	Aktienkapital	-
Pressen	-	Reservefonds (Rücklagen)	-
Uebrige Maschinen	-	Entlassungsentschädigungsfonds	
Mobilien	-	für Angestellte	-
		Kapitalerhöhungsfonds (Rücklagen)	-
Umlaufvermögen:		**Fremdkapital:**	
Kassa	-	Kreditoren	-
Postscheck	-	Diverse Rückstellungen	-
Banken	-	Kaution des Verwaltungsrates	-
Wechsel und Schecks	-	Saldo 1951	-
Vorräte (Material u. Erzeugnisse)	-	Reingewinn 1952	-
Debitoren	-		
Staatstitel und Obligationen	-		
Hinterlegte Kautionen	-		
Kaution des Verwaltungsrates	-		
	====		=====

OFFIZIELLE GEWINN- und VERLUSTRECHNUNG 1952

Soll		Haben	
Vertriebs- und Verwaltungskosten	-	Saldo 1951	-
Abschreibungen	-	Bruttoertrag	-
Wohlfahrtszuwendungen	-	Uebrige Erträge	-
Reingewinn 1952	-		
	===		===

Abb. 29

SCHEMA EINER INTERNEN GEWINN- und VERLUSTRECHNUNG
(z.B.) für 1952

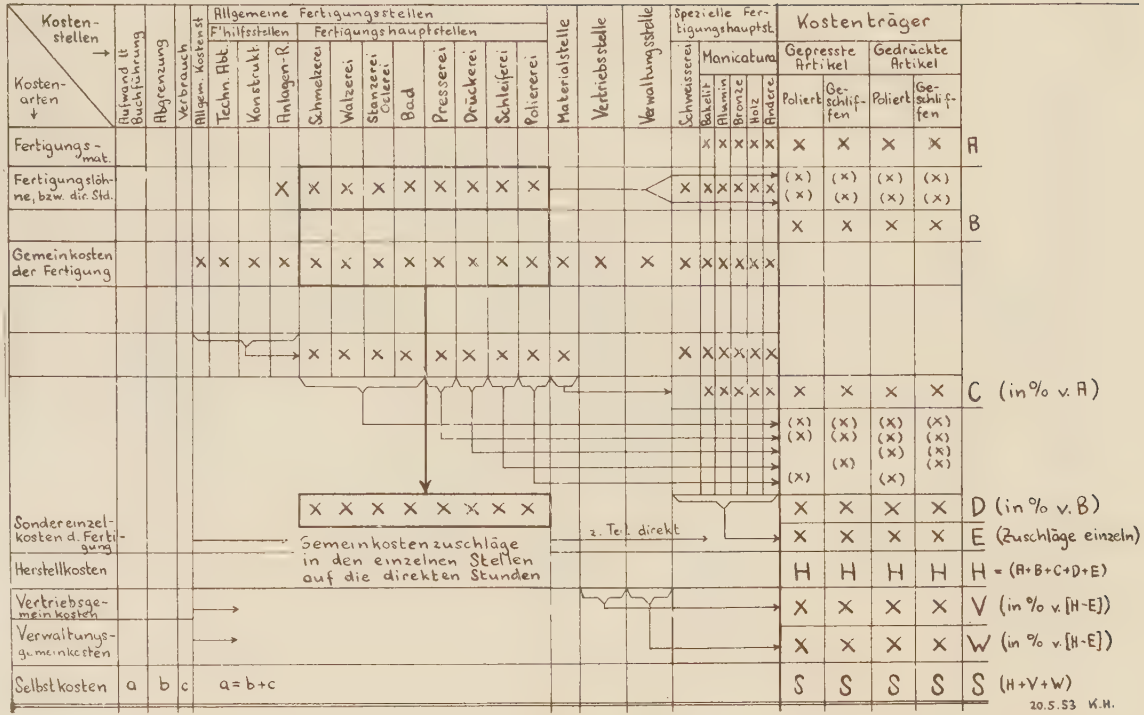
Soll		Haben	
Fertigungsmaterial	-	Saldovortrag 1.1.52	-
Hilfsmaterial	-	Bruttoertrag Kostenträgergr. A	-
Personalaufwand	-	do. B	-
Unterhalt und Reparaturen	-	do. x) C	-
Uebriger Aufwand	-	do. D	-
Vertriebs- und Verwaltungsaufwand	-	Nebenertrag	-
Kapitalsteuern x)	-	Neutraler Ertrag	-
Abschreibungen auf Gebäude- Masch. -	-		
Zinsen	-		
(Event.) freiwillige soz. Zuwend.	-		
Neutraler Aufwand (inkl. Ertragssteuern) xx)	-		
Reingewinn für 1952	-		
	====		=====

x) gemäss Kontengruppe 45
xx) " " 83

x) gemäss Kontengruppe 70

Betriebsabrechnungsbogen der "AWF".

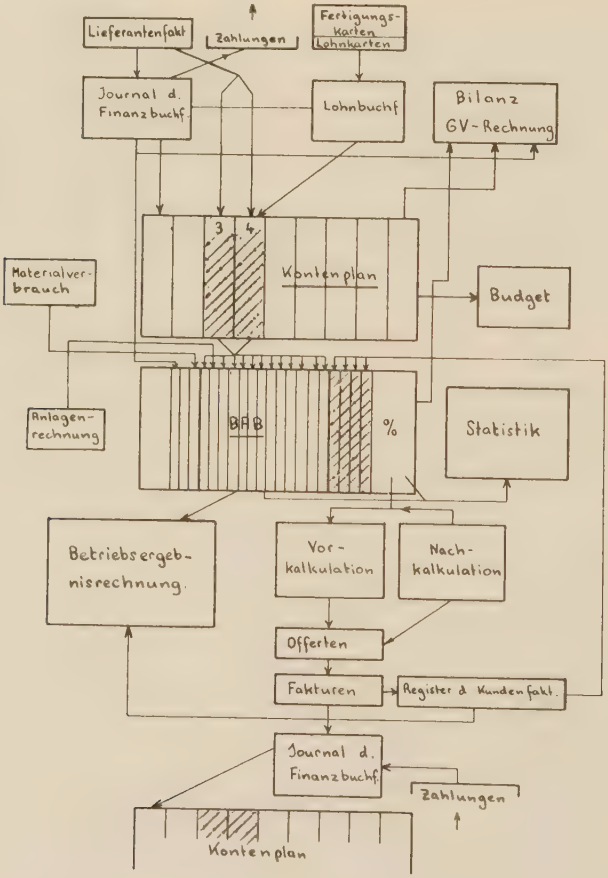
Abb. 23.



20.5.53 K.H.

Abb. 24.

Zusammenhang innerhalb des Rechnungswesens in der "AWF".



K.H 20.5.53